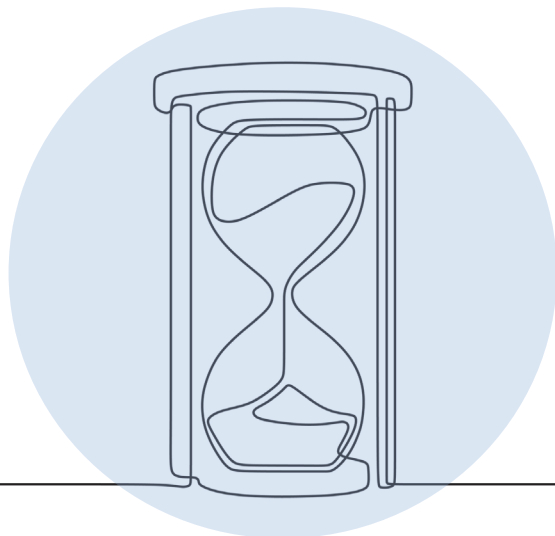


CULTURA LÍDER

Informações e conselhos práticos sobre como os líderes podem iniciar a transformação da cultura nas organizações.



A cultura deve evoluir com o tempo, exigindo novos comportamentos.

A CULTURA COMO PRÁTICA DE GESTÃO

- 1. A cultura é uma prática de gestão, não um projeto.** O tema pode surgir na empresa como um projeto, porém, atingir a cultura tão desejada é uma tarefa infinita, pois as necessidades culturais evoluem com o tempo e exigem novos comportamentos. A equipe de RH pode ser responsável por alguns processos, mas todos devem ser responsabilizados por esta missão, que deve ser abraçada pela gestão da empresa e pela atitude da liderança.
- 2.** Compreendemos a cultura como os padrões de comportamento que são encorajados, desencorajados e tolerados ao longo do tempo. As perguntas que devemos fazer são: Quais são os padrões mais importantes para o futuro da nossa empresa? Obteremos os resultados se não nos comportarmos de acordo ou, de uma perspectiva diferente, se continuarmos fazendo as

coisas como de habitualmente?

3. **A cultura, o comportamento e os resultados estão todos ligados.** A atitude de um líder tem um efeito. Por exemplo, se um líder não consegue lidar bem com as más notícias, os problemas não serão relatados e, portanto, não serão resolvidos. Os índices que mostram o efeito nos resultados convencerão os líderes mais céticos do impacto deste tema no futuro da empresa.
4. **Para gerir a cultura, mantenha-se focado.** Mudar apenas um comportamento exige muito esforço. Concentre-se em até dois valores que, quando implementados, irão beneficiar outros. Transmita a todos os funcionários o que se espera deles e preste atenção em como as mensagens estão a ser compreendidas.
5. **Elogie os bons exemplos: aqueles que se comportam como esperado.** Os funcionários que se concentram na cultura devem servir como modelos. Elogiar aqueles que fazem as coisas corretamente é mais eficaz do que criticar aqueles que não agem de acordo. Ao mesmo tempo, defina um nível de tolerância e não ignore o comportamento impróprio. Tenha a coragem de ter conversas difíceis quando alguém ultrapassar os limites. A cultura também é moldada por decisões difíceis e pelo silencioso “NÃO”.
6. **Os primeiros a adotar tornam-se embaixadores da mudança cultural.** Outros seguirão gradualmente até que a empresa alcance o seu ponto de inflexão, onde a maioria dos funcionários abraça a nova cultura. Alguns lutarão durante mais tempo até se sentirem desconfortáveis. É preciso paciência, o ponto de inflexão não ocorrerá num mês. Quem não pode ou não quer mudar, inevitavelmente sai da empresa. Se uma mudança cultural for bem concretizada, 25% da equipa inicial pode deixar a empresa, incluindo líderes.

-
- 7. Escolha e use símbolos que indiquem claramente o seu rumo.** Atitudes marcantes são a metáfora dessa mudança. Alguns símbolos podem mudar a forma como os líderes usam o seu tempo e como o dinheiro é investido. Promover pessoas com alto potencial e demitir aquelas que não querem mudar, mesmo após o feedback. Na verdade, os líderes são os maiores símbolos que a empresa pode ter.
 - 8. Os índices de mudança podem servir como um exemplo de novo comportamento na empresa.** Se a empresa quiser ser mais inovadora, o primeiro passo pode ser registrar quantas ideias as equipes estão a apresentar e os seus resultados para a empresa. Estabelecer índices de negócios: O impacto da nova cultura no desempenho da empresa deve ser avaliado para servir como prova relevante em toda a empresa.
 - 9. Se os quadros superiores da empresa não estiverem inicialmente envolvidos, é possível iniciar a mudança com quadros do nível médio.** Isso requer identificar líderes de alto potencial que sabem que podem fazer a diferença. Devem receber incentivos adequados para apoiar o seu desenvolvimento e ideias simples para implementar a sua rotina diária em relação à empresa pretendida. No entanto, envolver aos quadros superiores ainda é uma meta que deve ser cumprida se quisermos mudanças culturais significativas.
 - 10. Quando a mudança cultural está no caminho certo, uma das melhores ações é atrair novos talentos.** As notícias espalham-se rapidamente e um trabalho bem feito atrairá outros profissionais. Além de maximizar o impacto de uma boa história, faça um esforço para impulsionar uma nova experiência com as suas partes interessadas.

Colocar a cultura na agenda estratégica geralmente depende de três condições.



O QUE NECESSITA FAZER PARA COLOCAR A CULTURA NA AGENDA ESTRATÉGICA?

A primeiro é um CEO “esclarecido” ou membro influente da equipe executiva que, através da experiência, “assume” a importância de obter a cultura certa para o sucesso empresarial.

A segunda condição é mais comum, quando um regulador, conselho ou evento de reputação faz com que um executivo “faça algo a respeito da sua cultura”.

O terceiro é um líder sênior motivado ou RH que tenta colocar a cultura na agenda.

No primeiro caso, muitas vezes é a pura vontade e entusiasmo do CEO ou líder influente que coloca e mantém a cultura na agenda estratégica. Infelizmente, mesmo no mundo atual, esses executivos motivados ainda são muito raros.

Portanto, se não tiver um dos poucos CEOs motivados, o que pode fazer? A resposta é abordar a cultura de forma racional e lógica e conduzir cada Executivo ao que realmente importa: os seus objetivos estratégicos.

Os esforços culturais são eficazes e sustentáveis quando os executivos estabelecem um vínculo intelectual entre os resultados empresariais « que estão empenhados em alcançar e o facto de que, embora os seres humanos sigam essas estratégias, os seus padrões de comportamento são importantes.

Aqui estão três perguntas-chave para ajudá-lo:

1. Quais são os imperativos comerciais para os quais a cultura é importante?
2. Para atingir esses imperativos comerciais, como necessita que as pessoas se comportem?
3. O que está em risco se as pessoas não se comportarem assim?

Uma das perguntas mais frequentes no meu trabalho sobre a cultura é quanto tempo levará a mudança? Quando teremos a cultura de que precisamos? Não há uma resposta simples para esta pergunta porque uma infinidade de fatores pode afetar o ritmo da mudança cultural numa organização. Mas existem coisas que pode fazer para acelerar o processo.

COMO ACELERAR A MUDANÇA DA CULTURA EM TODA A ORGANIZAÇÃO?

Tudo começa por deixar claro que tipo de cultura precisa para sustentar a sua estratégia. Quais valores e comportamentos as pessoas devem exibir para atingir os seus objetivos de negócios? A transparência das expectativas ajuda os líderes a responsabilizar a equipa e ajuda-os a saber se estão ou não fazer a coisa certa. Quando os líderes modelam os mesmos comportamentos que desejam ver nos outros, a mudança tem um ponto de partida. No entanto, ainda pode demorar muito para os líderes de negócios que não podem esperar ou que estão sob a pressão dos acionistas.

É aqui que a teoria do ponto de inflexão se torna útil. Essa teoria tem as suas raízes na epidemiologia. Diz que uma vez que as crenças e comportamentos de uma massa crítica de pessoas estão envolvidos, as novas ideias ou comportamentos irão espalhar-se como um vírus ou uma epidemia, causando mudanças profundas num ritmo rápido. No seu livro, "The Tipping Point: How Little Things Make a Big Difference", Malcolm Gladwell mostra que existem três fatores para as epidemias sociais:

- O poder de alguns: só precisa trabalhar com algumas pessoas, vários agentes que farão um apelo claro à ação e que mobilizarão as suas ações junto aos principais atores da organização.
- O fator de adesão - a mudança tem que fazer sentido para as pessoas. Em termos de cultura, isso significa que a equipa precisa entender por que os comportamentos que lhes pedem mudarão a empresa e as suas vidas.
- O poder do contexto: a mudança acontecerá se for articulada no contexto do imperativo do negócio ou por que é necessário mudar para ter sucesso.

Uma vez atingido o ponto de inflexão, ocorre um fenómeno surpreendente, através do qual cada vez mais as pessoas começam a adotar a nova forma de ser e agir a um ritmo acelerado. Quando trabalha para mudar a cultura durante alguns meses, às vezes, anos, é algo maravilhoso de testemunhar. A mudança é visível, os funcionários tornam-se mais positivos e até os pessimistas mudam de ideias.

A pesquisa varia de acordo com a percentagem de funcionários que devem adotar novos comportamentos para que prevaleçam. O mais comumente usado é 35%. No entanto, investigadores do Rensselaer Polytechnic Institute descobriram que, quando apenas 10% da população mantém uma crença inabalável, essa crença será sempre adotada pela maioria da sociedade. A crença da minoria torna-se a opinião da maioria.

A consequência de acelerar a mudança cultural é que apenas necessita concentrar-se num pequeno número de pessoas. Uma parte importante do trabalho será desenvolver uma estratégia de como chegar ao ponto de inflexão na organização. Quais pessoas recrutar, convencer, educar e talvez quais não visar? Onde estão? Que posições ocupam? Qual a sua posição em relação aos valores e comportamentos que está a tentar mudar? Estão recetivos? Os outros confiam neles?

Aqui estão algumas pessoas a serem consideradas na sua estratégia:

- A coorte da liderança. Em última análise, a cultura é gerida de cima e, se os líderes não adotarem o comportamento desejado como modelo, não faz sentido encorajar os outros a fazê-lo. O ponto de inflexão não acontecerá se apenas alguns líderes se comportarem da forma adequada. Encontre os modelos de comportamento dos líderes e identifique os outros que estão recetivos à mudança e com os quais pode trabalhar. Convide-os a participar e construa o ponto de viragem dentro da coorte de liderança. Este é um grande começo.
- Mestres da cultura. São pessoas que, de alguma forma, modelam ou formam alguns aspetos da cultura desejada de forma exemplar. Envolvê-los no processo de mudança é uma ótima forma de construir uma comunidade de pessoas que são entusiastas, compreendem como funciona a cultura e podem ser usadas para uma

variedade de atividades de mudança, como a moderação de workshops e reuniões na câmara municipal.

- Os conectores são construtores de redes. São os indivíduos com o caminho mais curto para todos os outros indivíduos. Controlam grande parte do fluxo de informações e são um elo entre tribos e grupos. São muito úteis para espalhar uma mensagem, mas como também podem causar problemas, necessita deles ao seu lado.
- Influenciadores. Estas são as pessoas cujo impacto é maior do que a sua função ou posição porque são ouvidas ou desempenham um papel central na empresa. Podem ser rececionistas, um líder que todos respeitam, alguém que está na organização há anos, a equipa de TI ou simplesmente as funcionárias da limpeza. Não importa quem sejam, desempenharão um papel crucial na divulgação da palavra. Alguns influenciadores podem ter muito pouco alcance, mas têm grande influência nas redes onde têm alcance. Por este motivo, devem ser considerados juntamente com os conectores.
- Clientes e partes interessadas externas. Muitas vezes esquecidos, têm uma forte influência no que acontece internamente. Leve-os no percurso, diga-lhes o que deseja alcançar e as pressões externas ajudarão a fazer a mudança.
- A Administração. Vejo cada vez mais entidades envolvidas na jornada cultural de uma organização, desde a definição da cultura até ao monitoramento dos seus riscos. Alguns conselhos de administração estão diretamente envolvidos nas operações do dia-a-dia, outros nem tanto. No entanto, todos desempenham um papel vital e são símbolos poderosos do que é valorizado. Necessitam adotar a nova cultura e apoiar os líderes na viagem.

Finalmente, aqueles da sua equipa que estão abertos a mudanças. Esta será a coorte mais útil em termos de construção de um ponto de inflexão saudável. Às vezes, somos tentados a gastar tempo com aqueles que relutam em mudar. Não faça isso. Em vez disso, concentre-se em aqueles que sabe que entrarão no barco quando o virem a mudar de direção.

Construa seu ponto de inflexão para a mudança como faria num jogo de xadrez: pense estrategicamente, não se mova muito rápido e analise as suas peças. As suas torres e bispos estão abertos a mudanças ou deve concentrar-se nos seus peões e cavalos?

Sabe quem são os modelos de conduta na sua organização? E quanto aos conectores, os influenciadores e aqueles que estão recetivos a mudanças? Encontrou a sua própria forma de acelerar a mudança cultural?

de CAROLYN TAYLOR



A maioria dos líderes pode descrever os valores da sua organização, mas poucos são bem-sucedidos em *'walking that talk'* (agir de acordo com o seu discurso).

TRANSFORMAÇÃO DA CULTURA: COMO SABER O QUE É REALMENTE VALORIZADO (E MUDÁ-LO)?

Na verdade, à medida que a comunicação sobre os valores de uma organização aumenta, maior será o risco de os funcionários e clientes se tornarem cínicos.

Por quê? Porque a lacuna entre “agir” e “falar” é sempre mais visível do que pensamos. Como qualquer pessoa envolvida num processo de mudança de cultura sabe, é preciso tempo e esforço para reconciliar esses dois aspetos.

Então, quais são as formas mais rápidas de um líder reconhecer essa lacuna e assumir a responsabilidade por eliminá-la?

A cultura é o resultado das mensagens que as pessoas recebem sobre o que é realmente valorizado e as decisões que tomamos são uma das formas mais poderosas de nós, como líderes, expressarmos os nossos valores. Certas decisões obrigar-nos-ão a escolher um cenário em detrimento de outro, num cenário em que temos recursos limitados e não podemos ter tudo.

Se escolhermos fazer algo diferente num destes momentos, estamos a enviar um forte sinal de que a cultura está a mudar. A lacuna entre “agir” e “falar” diminuiu.

Então, onde podemos tomar as decisões diárias mais visíveis para refletir os nossos valores? Nas áreas onde os recursos são mais limitados: **O nosso tempo e o nosso orçamento.**

O tempo e o dinheiro nunca mentem. O que dizemos que mais valorizamos quando atribuímos esses recursos escassos?

Como atribuímos o temp. O dia tem poucas horas e nunca parecem suficientes.

Como gastamos dinheiro. Com tantas áreas onde o investimento é necessário, temos que priorizar.

A um nível pessoal, se realmente quer entender os meus valores, consulte meu calendário e o extrato do meu cartão de crédito. Como gasto o meu tempo e dinheiro diz mais sobre o que valorizo do que qualquer coisa que lhe possa dizer. O mesmo se aplica às organizações. Os clientes escolhem. Recentemente, perdi a minha bagagem e descobri que o departamento de bagagens perdida da companhia aérea só estava aberto das 8h às 16h - num fuso horário. No entanto, o departamento de vendas estava aberto 24 / 7. Em que esta companhia aérea está realmente interessada? O meu bem-estar ou a próxima compra?

Portanto, podemos dizer que os clientes são importantes para nós, mas será que deixamos

os nossos funcionários livres para passar mais tempo com eles? Podemos dizer que a segurança é fundamental, mas estamos dispostos a sacrificar uma produção porque um membro da equipa tem preocupações?

Os líderes geralmente perguntam à nossa empresa, *Walking the Talk*, qual é a forma mais rápida de influenciar a nossa cultura? Como a minha organização pode passar por uma transformação cultural? Dizemos-lhes: as decisões baseadas em tempo e dinheiro são símbolos muito visíveis que representam algumas das maiores oportunidades de demonstrar mudanças. Pense neles como vitórias rápidas. Ao sentar-se e rever as mensagens enviadas através desses canais, poderá fazer mudanças rapidamente que serão comentadas em toda a organização.

Uma seguradora com a qual trabalhamos queria incorporar padrões de comportamento que permitissem a inovação. Receberam a aprovação do Conselho de Administração para um programa de US \$ 10 milhões para Celebrar o Sucesso - um veículo que recompensa os comportamentos que escolheram como os mais importantes.

Conforme descrito no estudo de caso da edição em português do meu livro, *Walking the Talk: Building a Culture for Success*, o novo presidente de um importante grupo de mídia brasileiro acreditava que a liderança era a chave para o desempenho. Este CEO tomou a decisão de conduzir entrevistas individuais todas as segundas-feiras à tarde com os 84 líderes que eram subordinados diretos da sua equipa executiva. Demorou um ano, mas considera uma das decisões mais importantes que tomou. As entrevistas proporcionaram-lhe dados inestimáveis sobre o seu grupo de liderança, como poderia ajudá-los a ter um melhor desempenho, quem provavelmente não conseguiria e quem representava a maioria dos objetivos culturais que tinha de converter-se numa empresa de Uma Equipa Centrada no Cliente.

Grande parte do sucesso da Apple é atribuído ao quanto valorizam a simplicidade. Como a famosa questão de Steve Jobs aos seus funcionários, porque necessitam estar nessa reunião específica.

Se não conseguissem dar uma resposta suficientemente boa, pedia-lhes que saíssem e incentivava-os a não voltarem. Ao fazer isso, Jobs enviou uma mensagem forte sobre como o tempo deve ser usado:

- Reúna-se com o mínimo de pessoas possível para tornar mais simples a tomada de decisões.
- Utilize o seu próprio tempo para participar em reuniões onde realmente sente que pode agregar valor.

Quando Howard Schultz voltou a liderar a Starbucks em 2008, tomou decisões sobre tempo e dinheiro que enviaram sinais imediatos sobre o que estava a mudar. Uma era restabelecer a "integridade do que estava no copo". Esse valor de qualidade levou-o a fechar todas as lojas para formar a equipa de como fazer um café perfeito. Acreditava que o papel de gerente de loja na Starbucks era fundamental, então reuniu-os, em Nova Orleães, numa reunião que custou US \$ 32 milhões, para falar sobre como as coisas estavam más e o que poderiam fazer juntos para revertê-las.

Como líder, é fácil dizer que valoriza determinado aspeto, mas é muito mais difícil equilibrar os seus gastos com essa intenção. As suas ações falarão sempre mais alto do que as suas palavras. No entanto, quando são combinados estes dois fatores, recebe esta medalha de ouro: credibilidade. Se está envolvido em esforços para reforçar certos valores na sua cultura, mudar a forma como o dinheiro e o tempo são gastos pode ser um instrumento muito poderoso e pode começar consigo.

Em equipes

Ao preparar-se para definir o seu orçamento, pondere se a atribuição de recursos afetará os valores nos quais acredita. O que pode fazer para reatribuir os investimentos?

Reveja as agendas das suas reuniões. Que pontos são os primeiro na sua ordem de trabalhos e quais estão em último (e muitas vezes apressados ou esmagados se tiver pouco tempo?). Como poderia alterar a atribuição de tempo nas suas agendas para refletir melhor os valores que deseja defender? Por exemplo, as organizações com um valor de segurança muito alto começam sempre a sua reunião com um elemento de segurança.

Individualidade

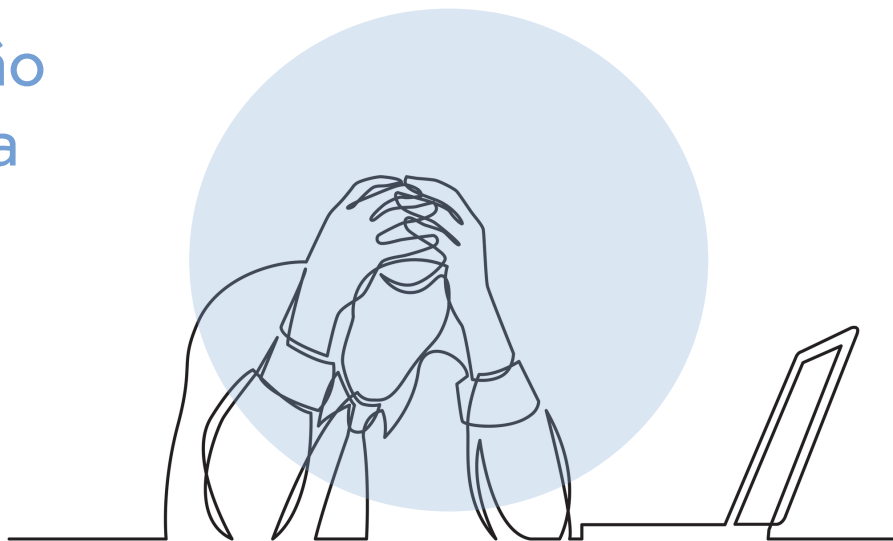
No trabalho, dê uma olhada na sua agenda e veja como seu tempo é distribuído ao longo da semana. Que valores são refletidos? Adicione mais 5% de tempo ao valor que mais acredita, mas não expressa. Isso são 2 horas por semana. O que pode significar substituir uma reunião de projeto onde realmente não precisa estar por uma reunião com o cliente. Ou trocar o pequeno-almoço com um caça-talento para criar um bloco de tempo para ser o mentor de um dos seus funcionários. A mudança de cultura acontece decisão por decisão. Inclusivamente os 5% serão notados pelos outros.

Atreve-se a trazê-la para casa? Primeiro, pense sobre o que acha que gosta pessoalmente e, em seguida, faça uma revisão honesta da sua agenda e extratos bancários. Alinham-se? Ou está a enganar-se a si mesmo? Experimente sentar-se com o seu parceiro ou família e ter uma conversa sobre os valores por trás da forma como administra o seu orçamento. Prometo-lhe que será uma experiência enriquecedora!

Onde viu o tempo e o dinheiro usados de forma eficaz para sinalizar uma mudança nos valores? Que outros símbolos achou eficazes?

de CAROLYN TAYLOR

Por que pode ser tão
difícil construir uma
cultura melhor?



AS 3 QUALIDADES BÁSICAS PARA LIDERAR A MUDANÇA CULTURAL

Na *Walking the Talk*, nosso modelo de mudança cultural é baseado nas três qualidades essenciais necessárias para apoiar uma transformação cultural real e duradoura. Quando presentes, fornecem a base sobre a qual construir a cultura que necessita e que é exclusiva para os objetivos da sua empresa. *Let's walk - and talk - them through.*

Responsável

Quando as pessoas trabalham numa organização, aprendem rapidamente a adaptar-se à cultura que veem à sua volta e a moldar o seu próprio comportamento naqueles que parecem ser necessários para se integrar. Portanto, é fácil atribuir o nosso comportamento à cultura e supor que são os outros que criam essa cultura. Geralmente ouvimos as pessoas a dizer, por exemplo, que a cultura nunca mudará a menos que a equipa principal mude. E os líderes geralmente criticam o comportamento e a mentalidade da sua equipa. Desta forma, a cultura torna-se independente - até que um grupo de pessoas assuma a responsabilidade e decida que se comportarão de maneira contracultural. Alinhados com os seus próprios valores e com o que consideram necessário para o sucesso futuro da organização.

Embora não possamos controlar como se comportam os outros, temos 100% de responsabilidade sobre como escolhemos responder ao seu comportamento. A responsabilidade pode ser interpretada como o significado da capacidade de resposta: a nossa capacidade de escolher a nossa resposta. Ao assumir essa posição e comportar-se de forma contracultural, inicia um movimento que, se bem orquestrado, pode levar a um ponto de inflexão em que os novos comportamentos se tornam a norma.

Aberto

Liderar uma mudança de cultura exige a disposição de se ver ao espelho e ver o que precisa ser mudado em si mesmo. Isso requer abertura - aos comentários, à mudança, ao estar errado, à aprendizagem. Quando as pessoas estão na defensiva e inflexíveis, a mudança torna-se muito difícil. Um processo de mudança de cultura é um processo de aprendizagem e a aprendizagem deve ocorrer a todos os níveis da organização, porque todos fizeram parte do apoio da cultura existente.

Como líder, não é fácil ver os efeitos que seu próprio comportamento tem sobre os outros. Muitos líderes não têm consciência da sombra que projetam e, portanto, necessitam implementar mecanismos para obter feedback. Podem fazê-lo através de pesquisas formais, aconselhamento de consultores de confiança, solicitação de feedback da sua equipe ou todas as abordagens em conjunto. O mais importante é encorajá-lo, recebê-lo, ouvi-lo e estar suficientemente receptivo para responder. Desta forma, os líderes começam a conduzir melhor as suas conversas e a alinhar as mensagens que enviam sobre o que esperam dos outros.

Com princípios

Uma mudança de cultura é baseada num conjunto de valores - atributos que a organização considera importantes para o seu futuro e sobre os quais a nova cultura será construída. Por exemplo, trabalho em equipa, integridade, segurança e orientação para o cliente. A parte fácil é defini-los. Uma vez definidos, devem ser vividos. E haverá muitos casos em que a pressão pelo desempenho torna difícil manter estes valores. E se o seu melhor vendedor também for o membro mais egocêntrico e não colaborativo da equipa? O que faz quando os prazos de produção se aproximam e, se cortar custos, poderá cumpri-los, mas aumentando os riscos de segurança? Estes são os momentos em que os valores são testados.

Quando uma pessoa é descrita como uma pessoa de princípios, isso significa que mantém certos princípios em todos os aspetos. Portanto, o processo de mudança de cultura exige mais rigor na observância dos princípios em momentos de pressão. Cada vez que são mantidos fortes, a nova cultura é fortalecida. Ter princípios exige coragem e resiliência, e os líderes que possuem essas qualidades serão mais eficazes para liderar uma mudança de cultura.

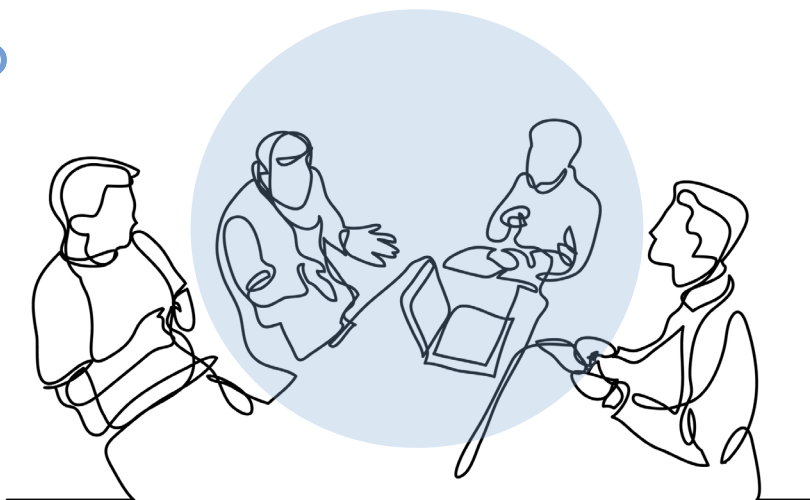
Estas três Qualidades Essenciais exigem um certo desenvolvimento pessoal do indivíduo. Exigem um maior desenvolvimento da mentalidade e uma visão de mundo mais ampla e menos defensiva. Mas estas são qualidades que se aprendem que, quando presentes numa cultura, movem aqueles que trabalham na organização para uma mentalidade mais construtiva e poderosa.

Qual destas qualidades essenciais gostaria de desenvolver?

de CAROLYN TAYLOR

Alguns líderes
empresariais são
visionários.

A maioria são
pragmáticos.



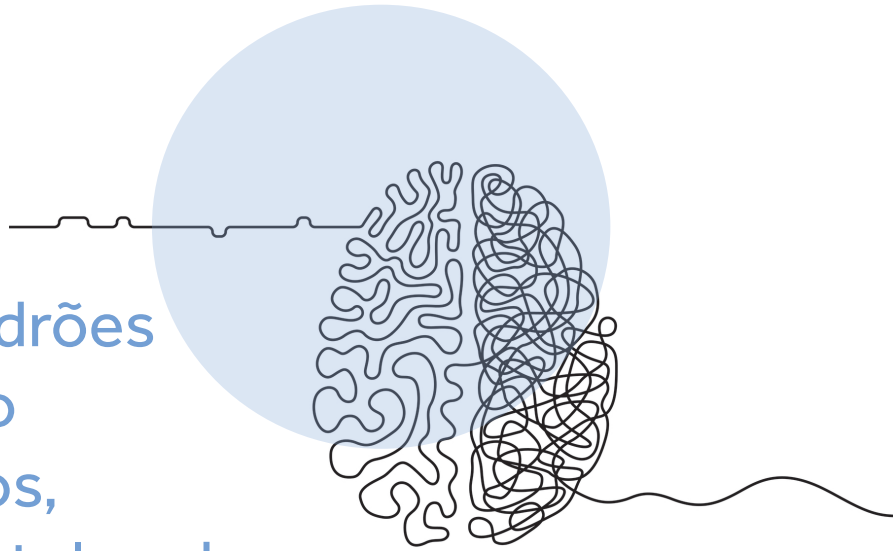
GESTÃO DA CULTURA: **4 FORMAS DE PERSUADIR** **OS LÍDERES PARA INVESTIR** **NA CULTURA**

Os visionários podem investir na construção da melhor cultura porque sabem, a longo prazo, que deixar um grande legado cultural é um presente para o futuro da empresa. Podem ver o retorno do investimento. Os pragmáticos podem precisar de mais ajuda para o ver. Se é um profissional de RH ou consultor, pode ajudá-los.

Apresento-lhe 4 táticas que descobri serem eficazes:

1. À medida que desenvolve a estratégia futura, define as metas para o ano e analisa o baixo desempenho atual, continue a perguntar e uma vez mais: **“Que tipo de comportamento é necessário para atingir este objetivo (diferente do comportamento atual)?”** (futuro) e “Que comportamento contribuiu para este problema?” (passado). O objetivo da gestão da cultura é apoiar o comportamento que necessita, portanto, é essencial ser realmente claro sobre a ligação entre o comportamento e desempenho.
2. Construa o estudo de viabilidade à volta dos custos de não gerir a cultura através de um processo disciplinado. Dada a relação entre o comportamento e o desempenho desejado, qual será o impacto na receita da falta de um comportamento específico? (Por exemplo, colaboração além fronteiras para realizar vendas cruzadas e oferecer um melhor serviço aos clientes?)
3. Lembre os líderes empresariais de todas as conversas que eles tiveram sobre valores e comportamento. Onde houve uma boa comunicação, os riscos associados a nenhuma mudança são maiores.
4. Demonstre os ganhos pequenos e rápidos com o trabalho em equipa focado na mudança de comportamento. Meça os resultados e partilhe-os.

de AMANDA FAJAK



A cultura são os padrões de comportamento que são encorajados, desencorajados ou tolerados pelas pessoas e sistemas ao longo do tempo.

CRIAR CULTURA: ENCORAJAR MAIS, TOLERAR MENOS

Como exploramos em artigos anteriores desta série 'Definir a Cultura', a cultura são os padrões de comportamento que são encorajados, desencorajados ou tolerados por pessoas e sistemas ao longo do tempo. Com esta definição estabelecida, avancemos.

Quais são os mecanismos de que dispomos para encorajar e desencorajar? E por que tolerar um problema?

Quando trabalhava numa indústria de alta segurança - onde os maus comportamentos são particularmente caros - costumava dizer "**obtem os comportamentos que tolera**". Ao mesmo tempo que fala e se concentra num comportamento que deseja ver, os comportamentos que está a ignorar enviam mensagens que os aprova tacitamente. Alguns desses comportamentos são irrelevantes, outros comportamentos custam vidas.

Quero apresentar-lhe brevemente um modelo que usamos na *Walking the Talk*. Acreditamos que a cultura é criada através de mensagens não faladas que são transmitidas sobre o que realmente é valorizado na sua empresa. Essas mensagens são enviadas através de três mecanismos:

1. **Comportamentos** - Por exemplo, qual é o papel dos líderes, o que acontece nas reuniões e emails e como interagimos uns com os outros.
2. **Símbolos** - A nossa utilização de recursos finitos, como tempo e dinheiro. Só pode haver um determinado orçamento, um determinado tempo, determinadas promoções e escritórios. Cada vez que faz uma escolha sobre como usar esses recursos finitos, está a enviar uma mensagem clara sobre o que é realmente valorizado na sua organização e por si.
3. **Sistemas** - A forma como usamos os nossos sistemas de negócios - incluindo os sistemas de RH - envia uma mensagem sobre o que é valorizado. Ou seja, recompensamos o comportamento individual ou o da equipa? Medimos os resultados regularmente? Como estamos estruturados?

Quando encorajamos, desencorajamos e toleramos o comportamento, usamos vários desses mecanismos. Ao falar com as organizações, descobri que quando as pessoas pensam em influenciar o comportamento, voltam naturalmente ao aspeto dos sistemas e tendem a subestimar a importância do comportamento e dos símbolos. Vejamos como os comportamentos e símbolos podem ser importantes:

Num ambiente de segurança, especialmente numa empresa de energia, os trabalhadores que usam luvas são uma importante precaução de segurança. Se um gerente passa por um funcionário que não as está a usar, tem duas opções disponíveis:

1. Pronunciar-se: **“Não é seguro trabalhar sem luvas. Pode calçar as luvas, por favor?”** (O comportamento manifesta-se) ou 2. Passar pelo funcionário e não dizer nada aprovando tacitamente a pessoa que não está a usar as luvas. Por outro lado, com que frequência um gerente passaria por um funcionário que ESTÁ a usar luvas e não diria nada? Depois de muitos anos a trabalhar na área de segurança, o feedback que mais me preocupa é quando ouço as pessoas dizerem: **“Qual é o sentido de fazê-lo, se ninguém se apercebe?”**

O antídoto para a tolerância é tanto observar o bom comportamento quanto perceber as coisas que não estão bem. Uma das minhas pesquisas favoritas que enfatiza a importância de observar o bom comportamento afirma que as equipas mais eficazes têm uma proporção maior de comentários positivos (**“Concordo, é uma ótima ideia”**) em comparação com comentários negativos (incluindo sarcasmo e comentários depreciativos). Essa proporção é de quase 6 comentários positivos para 1 comentário negativo nas equipas de alto desempenho e 0,36 para 1 nas equipas de baixo desempenho. A relação entre o feedback positivo e negativo é um símbolo poderoso e muito valioso quando se trata de encorajar a recorrência de comportamentos.

Veja o desastre da plataforma de petróleo BP Deepwater Horizon em 2010. Perguntaram a um ex-funcionário da perfuração da BP se deveria escolher o custo em vez da segurança. Após uma longa pausa, respondeu **“não exatamente”**. Quando o advogado o pressionou sobre aquela pausa hesitante de 6 segundos, respondeu: **“Nunca recebi uma directriz para cortar custos ou entregar algo perigoso, mas houve uma enorme pressão sobre os custos”**. Neste caso, nem encorajar nem desencorajar significa tolerar.

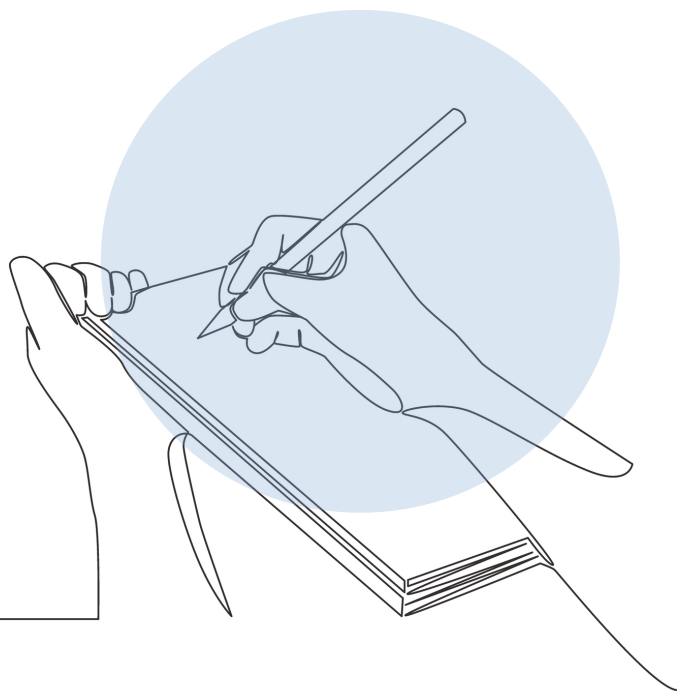
Vejamos a Enron, que entrou em colapso em 2001, como outro exemplo. Em 1987, nos primeiros anos da criação da empresa, dois comerciantes desonestos, considerados culpados de uma conspiração comercial multimilionária, continuaram a receber salário. A falta de desencorajamento ao mau comportamento enviou uma mensagem de tolerância que provavelmente deu o tom para o colapso da empresa quase 15 anos depois.

Estes são exemplos trágicos do que é tolerado e resulta num resultado para uma organização. Geralmente, o impacto é menor. Toleramos reuniões onde há muita discussão e nenhuma decisão, por isso tornamo-nos uma organização que não toma decisões. Toleramos que as pessoas nos peçam cada vez mais detalhes e dados antes de agirmos, então tornamo-nos uma organização de ritmo lento. Toleramos que as pessoas trabalhem sozinhas e não se envolvam ou partilhem informações com outras pessoas, e então tornamo-nos uma organização isolada.

O meu conselho para as organizações que procuram trabalhar na sua cultura? Esclareça os detalhes importantes que necessita para parar de tolerar e comece a encorajar e desencorajar mais. Não se esqueça desta proporção mágica. 6: 1. Incentivar: desencorajar.

de CAROLYN TAYLOR

Por vezes, é bom
regressar às origens...



REGRESSAR ÀS ORIGENS: PORQUE AGIR DE ACORDO COM O DISCURSO É IMPORTANTE

É fácil adquirir o hábito de pensar na sua cultura como um projeto ou uma série de atividades a serem realizadas: Formação de comunicação, processo de alinhamento de valores, sistemas de recompensa, redesenho do local de trabalho - tick, tick, tick. Mas a cultura não está separada da atividade comercial normal, é criada pelo que acontece diariamente.

O impacto mais transformador numa cultura quotidiana é um líder que segue o seu discurso.

A cultura surge das mensagens que as pessoas recebem sobre o que é valorizado. Recebem-nas principalmente através do que é feito, não do que foi dito. Vejo muito investimento na elaboração de mensagens de comunicação excepcionais - declarações de valores, roadshows, apresentações. Mas cuidado com os 'valores coloridos' desenhados na parede, elevam a fasquia consideravelmente. A mensagem 'falar' é agora muito mais elevada.

Veja o nosso logotipo

O homem de ação apressa-se a agir de acordo com o seu discurso, é o que vejo acontecer com frequência. Os seus funcionários ouvem-no "falar", então comparam-no a "agir". Todos nós estamos programados para nos encaixarmos nas comunidades das quais somos membros, então uma cultura é criada à medida que todos descobrimos o que temos que fazer para nos encaixarmos. E onde nos inspiramos? Na ação de outras pessoas. Especialmente líderes. Afinal, são eles que definem o ritmo.

'Agir' ocorre de 3 formas:

1. COMPORTAMENTO. Como é no dia a dia.
2. SÍMBOLOS. As decisões visíveis que toma: como usa o seu tempo, atribui recursos e quem tem na sua equipa.
3. SISTEMAS. Os processos que usa para gerir: sistemas de RH, relatórios financeiros, orçamento.

Se você perguntasse às pessoas o que achavam que valorizava com base na forma como opera nestas três áreas, o que diriam?

O que nota sobre os outros líderes quando os observa através dessas três lentes?

de CAROLYN TAYLOR

Se está a ler este blog, provavelmente já está convencido de que construir a cultura certa pode agregar valor à organização.



PORQUE OS LÍDERES SE ENVOLVEM NA CULTURA?

Imagino que não encontra essa mesma paixão em todos os seus colegas ou clientes. No entanto, necessitam da sua defesa para criar um impulso significativo. Como pode influenciar outras pessoas com sucesso e envolver os seus corações e mentes nesse processo? Encontrei duas razões para os líderes se comprometerem com a construção da cultura certa.

- A cultura ajudará a cumprir a sua visão do futuro.
- A cultura eliminará a sua dor atual.

Cada um requer uma estratégia de comprometimento diferente. Mas ambos requerem os mesmos ingredientes básicos: porquê, o quê e como.

Por que a cultura vai facilitar a visão ou atenuar o problema atual

Isto constrói o estudo de viabilidade. Por exemplo, uma visão de expansão global requer uma cultura de colaboração global. Um problema de baixa satisfação do cliente será reduzido por uma cultura em que as pessoas assumem a responsabilidade por resolver os problemas, em vez de tentar passar a bola.

O que é necessário para mudar uma cultura

Responder a esta pergunta requer a compreensão dos elementos de um plano de negócios cultural que abrange as mudanças de comportamento, símbolos e sistemas de negócios. A maioria dos líderes fica muito mais confortável e disposta a investir quando vê um caminho bem construído que mostra que esta é uma difícil oportunidade de negócio com um processo rigoroso.

Como o processo deve ser conduzido

Um processo cultural de sucesso requer uma liderança forte. A confiança de um líder aumenta quando vê os tipos de atividades e mudanças pessoais necessárias. Reunir-se com colegas que realizaram essas etapas pode ser uma influência poderosa e recomendo incentivá-los sempre que possível.

Aqueles de nós que aconselham e aqueles que seguem, os líderes têm a responsabilidade de ajudá-los a ter sucesso. As nossas competências de influência contribuem para o seu sucesso. Se o seu líder não reage da forma que você esperava, pergunte-se como precisa mudar para ser eficaz, em vez de ficar tentado a "culpar" o líder por não conseguir. Há sempre formas de melhorarmos

de CAROLYN TAYLOR

Como necessita que as pessoas se comportem, pensem e sintam para alcançar esta estratégia?



O ELO CRUCIAL ENTRE OS MOTIVADORES DOS NEGÓCIOS E A CULTURA

Os participantes eram um grupo de funcionários de RH de uma organização que fazia um bom trabalho no campo cultural há vários anos. Adoraram o programa e aprenderam muito. Estava interessada sobre quais peças sentiram que tiveram uma maior impacto neles. Foram várias. Uma delas, na minha opinião, a questão crucial que estabelece a conexão entre os motivadores de negócios e a cultura. Esta é a pergunta que faço ao ajudar um cliente a ver o valor de investir na sua cultura. E quando formo consultores, é a pergunta que recomendo aos seus clientes.

Ei-la:

Como necessita que as pessoas se comportem, pensem e sintam para alcançar essa estratégia?

A resposta a essa pergunta é o estudo de viabilidade para trabalhar na cultura. Se os comportamentos exigidos forem diferentes dos comportamentos atuais, então há trabalho a ser feito. A organização irá necessitar de uma cultura que valorize esses novos comportamentos. Se a cultura apoiar os comportamentos atuais (o que quase certamente acontecerá), esses comportamentos permanecerão e a estratégia não será executada com sucesso. As pessoas comportam-se de uma maneira que acreditam que lhes permitirá encaixar-se. Mude a cultura e muda as mensagens que recebem sobre o que é esperado.

Todos nós que trabalhamos com cultura devemos ser capazes de estabelecer esta ligação entre cultura e estratégia de negócios em tudo o que fazemos. Muitas vezes vejo que um bom trabalho cultural começou sem que essa conexão seja claramente estabelecida nas mentes dos líderes empresariais. E assim, com o tempo, o entusiasmo vai morrendo porque a cultura é vista como algo não urgente, algo separado da tarefa de fazer negócios. Descobri que a ligação necessita ser restabelecida várias vezes. E os participantes do nosso programa piloto reconheceram que também podem fazer mais para realmente posicionar o seu trabalho cultural dessa forma.

PS: Não basta posicionar a cultura para deixar as pessoas felizes e aumentar o comprometimento dos funcionários. É um grande benefício colateral, mas os benefícios reais estão na resposta à pergunta crucial acima.

Walking the Talk ajuda os clientes a tornarem a cultura sua superpotência de desempenho.

Somos líderes mundiais na transformação da cultura; nossa metodologia comprovada permite que as organizações coloquem sua cultura para funcionar, ajudando a atingir sua estratégia.

**FAZER CULTURA
SEU SUPERPODER
LIBERTE O SEU DESEMPENHO**

Entre em contato conosco para saber mais sobre como a transformação e a gestão da cultura podem ajudá-lo a atingir seus objetivos de negócios.

hello@walkingthetalk.com

Escritório Central: +31 (0) 20 520 6872

América do Norte: +1 (0) 20 240 2233

Europa: +44 (0) 207 100 6999

Ásia e Pacífico: +61 (2) 8310 5285

América Latina: +55 (11) 932 500 683

