

Cultura é estratégia

Prontidão cultural para sustentabilidade do negócio

Importância da Cultura para sustentabilidade do negócio

Em um cenário de constantes mudanças, as organizações estão revisando suas estratégias para os próximos anos, enquanto ao mesmo tempo aguardam definições externas, que podem trazer novos componentes para seus planos, a qualquer momento.

Quais são os desafios do negócio? Como você os alcançará? O “como” é a cultura.

A **cultura organizacional** define como a organização funciona na prática, independente de um organograma ou da declaração de missão, visão e valores da empresa. As decisões que são tomadas no dia a dia, mostram para as pessoas como funciona a organização. Os comportamentos que são encorajados e reconhecidos, mostram o que é valorizado, e tolerado.

Para entender que cultura organizacional temos e qual cultural precisamos ter, em linha com as aspirações do negócio, **para que os objetivos sejam alcançados**, é necessário realizar um diagnóstico de Cultura, onde líderes são ouvidos, e empregados também. Este trabalho é feito através de análise de insumos existentes, entrevistas, pesquisa on-line e grupos focais. A partir do entendimento da cultura atual e cultura desejada, são definidos os **comportamentos** que são chave para o alcance dos objetivos estratégicos e as ações necessárias (tais ações, compõe um Roadmap de Cultura).

Exemplo: Foco no Cliente

- Algumas organizações tem buscado melhorar a experiência de seus clientes, **definindo 3 a 5 comportamentos-chave** que fazem a diferença. Um exemplo, é o **comportamento “encantar os clientes”**.
- Este comportamento é então traduzido em ações como ter a linha de frente, que está no atendimento ao cliente, resolvendo problemas dos clientes em colaboração com outras áreas, e já realizando a priorização de processos de melhoria que impactam o cliente como um passo adicional e fundamental para a excelência no atendimento ao cliente. O modelo de reconhecimento financeiro e não financeiro é desenhado de forma a fortalecer este comportamento, com metas individuais e coletivas, que recompensam os profissionais que colocam em prática **este comportamento**.

Inovação

- Se a organização precisa ter uma cultura mais inovadora, é preciso entender **o que significa ser mais inovador** em termos de comportamentos, processos, sistemas, símbolos e rituais.
- Organizações inovadoras estão sempre à frente em relação às necessidades dos clientes, estabelecem rituais de discussões, debates, trocas de boas práticas, incentivam experimentação etc.
- Nestas organizações, as pessoas acreditam que sempre há uma maneira melhor de se fazer os trabalhos, e o erro é visto como oportunidade de melhoria. As ideias são desafiadas naturalmente.
- As práticas de gestão são organizadas de forma a acelerar a prontidão das pessoas para que possam colocar os comportamentos em prática.
- Mas se durante reuniões de brainstorming sobre um determinado desafio, as ideias são imediatamente reprimidas, pode-se passar a impressão de que **trazer novas ideias** não é importante ou valorizado, e que, portanto, inovação não é um comportamento priorizado, muito menos um valor. Se as pessoas **não são reconhecidas** pelos trabalhos inovadores, podem não se sentir motivadas a continuar inovando.

Seja coerente e reforce os comportamentos desejados!

Como gerenciar a Cultura?

Algumas lições aprendidas servem de **insights para as organizações** que estão começando esse processo de Evolução Cultural:

1. Defina sua **cultura desejada** à luz da sua estratégia de negócio, faça um diagnóstico da cultura atual, defina os comportamentos-chave e o roadmap de iniciativas.
2. **Engaje e prepare** as lideranças para que sejam exemplo de comportamentos, e que modelem os comportamentos, dia após dia.
3. Crie uma **rede de Embaixadores da Cultura**. Engaje e fortaleça esta rede!
4. **Envolve os empregados** na jornada, dando visibilidade sobre avanços.
5. **Incorpore os comportamentos** às práticas de gestão de pessoas, como desempenho e remuneração.
6. Introduza mudanças em alguns processos de negócio, que por si só, já moldam comportamentos. Por exemplo: avaliação de desempenho.
7. Invista em **rituais e rotinas** que reforcem os comportamentos-chave, como rituais com líderes, com os Embaixadores, fóruns de Boas Práticas, pesquisas recorrentes, e ações que aceleram o desenvolvimento dos líderes e liderados.
8. **Celebre as conquistas**. Reconheça as pessoas que reforçam os comportamentos desejados.
9. **Use gamificação** para ativar a mudança comportamental de forma divertida, inovadora e efetiva.
10. Tenha um **plano de gestão da mudança** que orquestre as iniciativas e engaje as pessoas na jornada. Acompanhe seu roadmap e indicadores.

Cada jornada cultural é única

Os processos de transformação de cultura são jornadas de longo prazo, geralmente de 3 a 5 anos. Porém, resultados já podem ser vistos no 1º ano, com pequenas ações que geram grandes resultados e mudanças comportamentais. Cada organização precisa de uma solução personalizada. Algumas constroem esta estratégia e ações com as lideranças, outras optem por um modelo de co-criação com um público mais amplo. É possível e é essencial gerenciar a cultura organizacional. **Cultura é estratégia.**

Modelos da Deloitte para processos de Evolução ou Transformação Cultural

- **Culture Path** permite o mapeamento e medição da cultura organizacional; identificando forças culturais e lacunas para alcance da estratégia de negócios, da cultura desejada e, conseqüentemente, melhores resultados.
- **Behaviour First Change**, apoia na identificação, priorização e ativação dos comportamentos-chave.

CulturePath™



Coragem representa o grau em que os empregados exibem **coragem e resistência** ao confrontar-se com adversidades, dilemas éticos, falhas ou oposição.

Comprometimento representa o grau em que os empregados **sentem orgulho e senso de propriedade** com o sucesso da marca e da organização.

Inclusão representa o grau em que uma organização **aceita e promove a diversidade**, unicidade, e traz uma identidade "autêntica" para o local de trabalho.

Crenças Compartilhadas representa o grau em que os empregados **demonstram compromisso com a organização: valores fundamentais** e crenças específicas.



Maria atua na Deloitte há 12 anos, e na área de Capital Humano há 22 anos, em projetos de Transformação, com ênfase em Cultura, Liderança, Gestão da Mudança e Desenvolvimento Organizacional.

Contatos de Capital Humano Brasil – Cultura:

- Roberta Yoshida: ryoshida@deloitte.com
- Ana Mocny: amocny@deloitte.com
- Maria Kneip Dantas: mdantas@deloitte.com

Deloitte.

A Deloitte refere-se a uma ou mais empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro e suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”). A DTTL (também chamada de “Deloitte Global”) e cada uma de suas firmas-membro e entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes, que não podem se obrigar ou se vincular a terceiros. A DTTL, cada firma-membro da DTTL e cada entidade relacionada são responsáveis apenas por seus próprios atos e omissões, e não entre si. A DTTL não fornece serviços para clientes. Por favor, consulte www.deloitte.com/about para saber mais.

A Deloitte é líder global de auditoria, consultoria empresarial, assessoria financeira, gestão de riscos, consultoria tributária e serviços correlatos. Nossa rede global de firmas-membro e entidades relacionadas, presente em mais de 150 países e territórios (coletivamente, a “organização Deloitte”), atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®. Saiba como os cerca de 415.000 profissionais da Deloitte impactam positivamente seus clientes em www.deloitte.com.

Esta comunicação contém apenas informações gerais e nenhuma das empresas Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro ou suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”) está, por meio desta comunicação, prestando consultoria ou serviços profissionais. Antes de tomar qualquer decisão ou medidas que possam afetar suas finanças ou sua empresa, você deve procurar um consultor profissional qualificado.

Nenhuma representação, garantia ou compromisso (expresso ou implícito) é dado quanto à precisão ou integridade das informações contidas nesta comunicação e nenhuma das empresas DTTL, suas firmas-membro, entidades relacionadas, profissionais ou agentes devem ser responsabilizados por qualquer perda ou dano que ocorra direta ou indiretamente em conexão com qualquer pessoa que confie nesta comunicação. A DTTL, cada uma de suas firmas-membro e suas entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes.