



Cultura que gera valor

Julho, 2021

Uma cultura eficaz pode responder por até 50% do diferencial de desempenho entre organizações do mesmo setor*

Cultura que gera valor

Empresas com colaboradores engajados e comprometidos costumam apresentar níveis mais altos de fidelização do cliente, receita, lucratividade e retenção de funcionários. Se por um lado a cultura organizacional pode ser um poderoso aliado competitivo, por outro lado ela pode comprometer valores empresariais se não estiver alinhada à estratégia e adaptada às constantes mudanças no ambiente de negócios.

Como líderes empresariais, vocês estão tomando as medidas certas para ficar à frente de seus concorrentes? Cultura e engajamento são elementos vitais para a experiência do colaborador, e as organizações líderes estão se concentrando em desenvolver uma experiência de trabalho produtiva, envolvente e agradável.

Cultura é o comportamento implícito que ocorre quando ninguém está olhando e define como uma organização realmente funciona na prática, não importa o que um organograma, estratégia de negócios ou declaração de missão corporativa possam dizer. Em outras palavras, a cultura de uma organização conduz todas as formas de comportamento opcional e discricionário. Onde os funcionários dedicam mais tempo? Com os clientes? Com temas relacionados à qualidade? Com temas relacionados à segurança? Com compliance? Corte de custos? Ou talvez em melhorar suas próprias carreiras?

Quando coisas “ruins” acontecem (ou seja, desalinhamento, fraude, comportamento antiético, etc.), geralmente há um problema cultural subjacente. Cada uma dessas micro decisões que os funcionários tomam durante o dia são orientadas pelas mensagens transmitidas pelos líderes, as políticas, processos e estruturas da organização, bem como a “aculturação” explícita que ocorre por meio de indução, gestão de desempenho, recompensa e outras práticas de gestão de pessoas.

A cultura se trata de negócios, não apenas de uma questão do departamento de Recursos Humanos.

O CEO e a equipe executiva devem compreender claramente os valores culturais de sua organização, determinar o que é necessário para conduzir a sua estratégia de negócios e **assumir a responsabilidade por moldá-los.**

Nossa experiência mostra 3 etapas importantes neste processo:

- Definir a cultura desejada, que suporte seus objetivos estratégicos;
- Modelar a cultura através das ações dos líderes, decisões e símbolos organizacionais;
- Reforçar a cultura através das práticas de gestão de pessoas e processos organizacionais e de negócios.

Vamos falar sobre cada etapa!

1. Defina a cultura desejada, que suporte seus objetivos estratégicos

Mudar a cultura organizacional precisa começar com a definição dos atributos culturais que irão conduzir a estratégia de negócios. O modelo de cultura global da Deloitte destaca oito dimensões que fornecem uma estrutura para orientar escolhas e decisões distintas sobre comportamentos prioritários para atingir uma estratégia:

Coragem representa o grau em que os colaboradores exibem resolução e resiliência ao se confrontarem com adversidades, dilemas éticos, falhas ou oposição.

Comprometimento representa o grau em que os colaboradores 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 colaboradores demonstram compromisso com valores e crenças específicos da organização.



Foco Coletivo representa o grau em que uma organização enfatiza a colaboração, parceria e cooperação em suas atividades.

Risco e Governança representa o grau em que uma organização enfatiza a conformidade, a qualidade e a estrutura em suas atividades.

Orientação Externa representa o grau em que uma organização enfatiza o enfoque nos clientes e o ambiente externo.

Mudança e Inovação refere-se à medida que uma organização enfatiza a ambiguidade, mudança e risco para impulsionar a expansão e inovação.

Uma organização que está buscando por crescimento por meio da inovação, provavelmente, precisará direcionar seus esforços para evolução de cultura de mudança, orientação externa e coragem para mergulhar em territórios de crescimento inexplorados. Além disso, vimos organizações colocando uma ênfase distinta na colaboração à medida que buscam obter sinergias em sua cadeia de valor e construir as “redes de equipes” que maximizam as transferências suaves entre as partes da cadeia. Assim como a estratégia, definir a cultura desejada - ou a evolução cultural que se pretende - envolve escolhas e compensações.

Após entender a sua cultura atual e sua cultura desejada, defina um roadmap com ações tangíveis e cirúrgicas para a evolução cultural.

2. Modele sua cultura através de ações das lideranças, decisões e símbolos organizacionais

Considere os 5 pilares abaixo. Nesta 2ª etapa, focaremos no comportamento dos Líderes, Símbolos e Rituais.



A cultura é moldada pelas ações e decisões dos líderes e por símbolos manifestados

Conduzir a cultura por meio de alavancas da organização sem atenção suficiente sobre o papel do líder pode resultar em esforços de mudança de cultura que são vistos como programáticos e mecanicistas. Os líderes precisam modelar a cultura que desejam ver. Se a governança e a prevenção de riscos são princípios fundamentais, o que dizer quando o diretor de risco empresta seu cartão de acesso a seu funcionário? Além dos comportamentos e ações da liderança, os pilares que muitas vezes são liderados ou endossados por líderes incluem símbolos e rituais significativos na organização. Por exemplo, na Deloitte, o ritual de dar uma bússola ao ingressar na equipe de liderança simboliza a direção estratégica e moral que se espera que os líderes estabeleçam.

Um outro exemplo: "Complacência" é um comportamento de linha de fundo do qual queremos abandonar e é representado por permanecer sempre alerta e perceber os perigos tangentes para tomar as ações necessárias.

3. Reforce a cultura através das práticas de gestão de pessoas e processos organizacionais e de negócios

Focar excessivamente na liderança e nos símbolos como balas de prata põe em risco a mudança de comportamento em massa, sustentada e crítica, devido à falta de 'hardwiring' nas práticas e processos da organização. Para impulsionar a cultura que a organização busca, são necessárias mudanças concretas nas práticas de pessoas, nos processos de negócios e de organização, e na infraestrutura.

Práticas de Gestão de Pessoas: como uma organização realinha os processos de pessoas, como gestão de desempenho ou aprendizagem, para inculcar os comportamentos desejados? Cada parte da experiência do funcionário (de candidatos à procura de emprego; novas contratações passando pela integração; experiência dos funcionários com líderes e colegas diariamente; experiências de desenvolvimento, verificações de desempenho, avaliações e pesquisas de saída) precisam ser aproveitadas como oportunidades para impulsionar a cultura que você deseja.

Na área de Human Capital da Deloitte, criamos uma aculturação explícita em nosso processo de recrutamento, onde os candidatos fazem perguntas e experimentam a cultura como um componente do processo. Isso permite que eles se "auto selecionem" com base em sua adequação à cultura. Da mesma forma, o nosso processo de gerenciamento de desempenho foi atualizado para dar ênfase em check-ins regulares e desenvolvimento futuro baseado em pontos fortes. Isso fala muito sobre a cultura que estamos nos esforçando para construir.

Processos de negócios e de organização: quais mudanças nos processos de negócios e na organização irão conduzir aos comportamentos desejados? Em um esforço para aumentar a centralização no cliente, uma organização de logística focou em um segmento de negócios que estava sub-representado em termos de participação de mercado e conduziu uma análise da “voz do cliente”. Os resultados revelaram que havia preocupações reais dos clientes em relação aos danos no produto ocorridos durante o transporte. A organização tomou medidas decisivas e direcionadas para educar seus profissionais e aprimorar a forma como o produto era transportado, melhorando os negócios e os resultados do cliente.

As organizações bem-sucedidas aprenderam que muitas vezes é possível, e desejável, integrar vários processos (tanto de pessoas quanto operacionais) na condução de um comportamento central. Por exemplo, na busca por uma cultura de "colaboração intencional" e inovação, uma organização de manufatura implanta Laboratórios de Desenvolvimento onde indivíduos de alto potencial são reunidos em equipes multifuncionais e geográficas para identificar oportunidades de inovação de negócios, enquanto desenvolvem visão empresarial e capacidade interpessoal.

Infraestrutura de negócios: Como o ambiente, o espaço de trabalho e a infraestrutura podem ser modificados para apoiar a cultura? O ambiente de uma organização fala muito sobre a sua cultura. Quantos de vocês formaram uma opinião sobre uma organização e o que ela representa simplesmente pelo “look and feel” da recepção? Muitas organizações usaram a relocação de escritórios para ampliar a colaboração como um aspecto central de sua cultura, por meio de tecnologias colaborativas e espaços de trabalho.

Foco em resultados: A cultura pode e deve ser uma ferramenta de precisão para a execução da estratégia. Para conseguir isso, é necessário foco em fatores de sucesso que sejam críticos, mas também pragmáticos:

- Seja intencional sobre as dimensões e comportamentos críticos da cultura que irão conduzir a sua estratégia e futuro modelo de organização;
- Foque nos líderes para modelagem de comportamentos desejados, dia após dia;
- Envolver os funcionários na jornada por meio de engajamento e diálogo ativos;
- Codifique e chame explicitamente os comportamentos desejados ao longo do ciclo de vida do funcionário;
- Introduza mudanças nos processos de negócios e operacionais e na infraestrutura que rege comportamentos e cultura.

Boa Jornada!

Contatos – Deloitte Brasil

Roberta Yoshida

royoshida@deloitte.com

Luiz Barosa

luizoliveira@deloitte.com

Ana Paula Mocny

amocny@deloitte.com

Maria Kneip Dantas

mdantas@deloitte.com



Fontes:

*James Heskett, Harvard Business School Professor: Culture Cycle: How to Shape the Unseen Force that Transforms Performance, 2011.

Adaptado do artigo da Deloitte, Winning in Business with Culture.

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 335.000 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.