

O elo fundamental para o sucesso de uma mudança cultural

por Amauri Nóbrega em <http://www3.hsm.com.br/blog/>



É fato que a maioria busca um especialista quando a situação é grave. Isso ocorre, por exemplo, com doença. Enquanto não sentimos nada aparente, não buscamos ajuda, mesmo se temos comportamentos que depõem contra (cigarro, bebida, sedentarismo, etc). Faço essa analogia porque ela é real e de fácil assimilação. E, como na medicina, nas organizações não é diferente, afinal, quanto pior o quadro, pior será o tratamento e as suas consequências. Falo isso porque no tratamento médico, apenas o paciente é afetado fisicamente, e a família, de forma emocional. Nas empresas pode ser pior, pois o paciente (empresa) será duramente afetado, pois o mesmo é um ser vivo que depende de “n” outros seres.

Deixemos de lado um pouco a medicina para focar no ponto central desse texto. A maioria das organizações que tem mais de 30 anos, principalmente aquelas que são passadas de pai para filho e depois para neto, em sua maioria começaram suas atividades em um momento que não havia a globalização e as tecnologias dos dias atuais. E as que não fecharam as portas ou foram vendidas, sobreviveram em razão de ter implementado uma profunda mudança cultural.

Atualmente, um dos grandes desafios das empresas é o ciclo de vida de seus produtos/serviços. Se avaliarmos mais profundamente as empresas que sobreviveram à virada do século, notamos que a maioria não tem como principal fonte de receita um produto que tem mais do que 36 meses de vida sem ter sido reformulado. O ciclo de vida dos produtos/serviços atualmente é muito menor, visto que antigamente desenvolvia-se um produto de sucesso e a empresa se acomodava, vivendo desse sucesso por longa data. Hoje se isso ocorrer, é óbito certo.

- O que fazer para mudar isso?

A busca por conhecer a sua cultura organizacional é fundamental. Você pode até dizer que toda empresa conhece a sua cultura, mas tenho diversos exemplos que isso não é verdade. Cultura é algo que se cria ao longo do tempo construído por pessoas que passaram pela empresa ao longo de sua vida, porém ela deve ser constantemente criticada e ajustada. Se coloque no lugar de um colaborador que é contratado e em sua primeira semana de trabalho, passa por um treinamento exaustivo de como “as coisas devem acontecer”, e com aquele gás de calouro pergunta por que deve ser assim e/ou assado e a resposta é, “por que foi sempre assim”. Você acredita que depois de seis meses a motivação dele será a mesma? Vejo isso como fatal para a sobrevivência de qualquer organização nos tempos atuais. O que fazer para mudar? Liderança e feedback. Essa é a resposta de ouro. Hoje são raras as empresas que tem um perfil detalhado no papel do seu líder ideal e as poucas que o tem, foi criado a partir da opinião individual do seu CEO. Erro fatal.

Os grandes desafios da liderança é saber dar feedback, manter um canal de comunicação contínuo com sua equipe, deixar bem claro o papel de cada um no processo e o quanto são importantes para a empresa.

Por onde começar? O primeiro passo é ratificar a Missão, Visão e Valores da empresa. Quem deverá patrocinar isso é o CEO. O segundo passo é trabalhar junto ao corpo sênior e gerencial para levantar as competências e habilidades necessárias para atingir o novo, ou seja, o novo ponto, o novo marco, a nova meta. Após exaustivas discussões, conclui-se as ações básicas para entregar ao CEO aprová-lo.

Passado pelos passos acima, deverá ser desenhado o perfil atual de todo o corpo sênior e gerencial da empresa para comparar com o perfil desenhado. Deve-se avaliar os seguintes pontos:

- É de conhecimento e entendimento de todos, a nossa missão, visão, valores, objetivos e desafios?
- Todos entendem as novas realidades e tendências no mercado onde atuamos?
- Todos têm ciência das exigências necessárias para a mudança organizacional?
- É de conhecimento dos líderes o perfil de cada membro de sua equipe?
- Qual é o grau de comprometimento para liderar a mudança?
- Qual é o grau de conhecimento da necessidade de comunicação com seus liderados?
- Qual é o tempo de resposta para a melhoria a partir de um feedback? Todos têm capacidade de criar planos de desenvolvimento para a melhoria pessoal?

A verdadeira mudança organizacional só será alcançada se existir um patrocinador. E este não pode ser outra pessoa senão o CEO. Todos na organização, em todos os seus níveis, têm que ter comportamentos que promova e apóie as ações e metas estratégicas, pois elas são fundamentais para atingir os objetivos futuros, ou seja, a sua VISÃO. Até “as montanhas se movimentam”, então acredito que toda organização pode acordar e mudar a sua cultura do “foi sempre assim”, para a cultura da “disciplina voltada para estratégia”.