

Transformação Cultural:
vamos buscar não ser
superficiais



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.



Transformação Cultural: vamos buscar não ser superficiais

1. O que significa cultura?

Cultura é uma palavra usada de forma inadequada

Cultura é uma palavra muitas vezes usada de forma inadequada. Em geral, a palavra "cultura" faz parte do nosso discurso coloquial quando fazemos referência ao nosso país, nossa região ou nossas origens. E, na maioria dos casos, não fica claro a que tipo de questão ou característica está se referindo quando "cultura" é usada em uma declaração.

Dentro das organizações, "a cultura" é usada muitas vezes para justificar decisões erradas ou maus comportamentos. No entanto, novamente, na maioria das vezes, é citada de forma vaga. Foi feito desse modo porque é o que deve ser; "essa é a nossa cultura". O contrário também é válido quando nos orgulhamos de nós mesmos, pensando em quão bons somos, quão inovadora é a nossa empresa, quão superior é o nosso país. Em ambos os casos, essa é uma mentalidade muito perigosa!

A semântica pode matar uma conversa, direcionar uma negociação de modo equivocado e complicar a implementação de estratégias. É tudo uma questão de comunicação. A precisão da linguagem é fundamental quando lideramos processos. É por isso que existem padrões normativos. Podem ser entediantes de ler, mas muito necessários. Se dissermos "Transformação Cultural" e não soubermos o significado exato do termo cultura, do que estaremos falando?

Cultura diz respeito a pessoas e grupos

Não há cultura se não houver grupos. Cultura é um fenômeno social que antecede a existência dos grupos. A cultura não tem a ver com indivíduos. Seria errado dizer que uma pessoa tem uma determinada cultura. "Tal operador tem um comportamento que não é seguro, pois não possui uma cultura de segurança sólida". Terminologia errada! Não podemos dizer isso! Deveríamos dizer que "tal operador pertence a um grupo que não possui uma cultura de segurança sólida". Melhor assim.



Definição de Cultura - Camadas de Cultura

Pessoas vivem em grupos ao longo da vida: entre amigos, família, colegas de trabalho. Esses grupos podem ter diferentes necessidades, objetivos, ameaças ou desafios. Portanto, tendem a desenvolver maneiras diferentes de reagir e se comportar em relação a esses pontos como forma de sobreviver. Os comportamentos das pessoas dentro dos grupos tendem a ser alinhados como uma forma comum de reagir a ameaças.

Se um grupo for bem sucedido ao enfrentar seus desafios por um longo período de tempo, tenderá a ser um grupo com uma identidade, uma maneira de fazer as coisas.

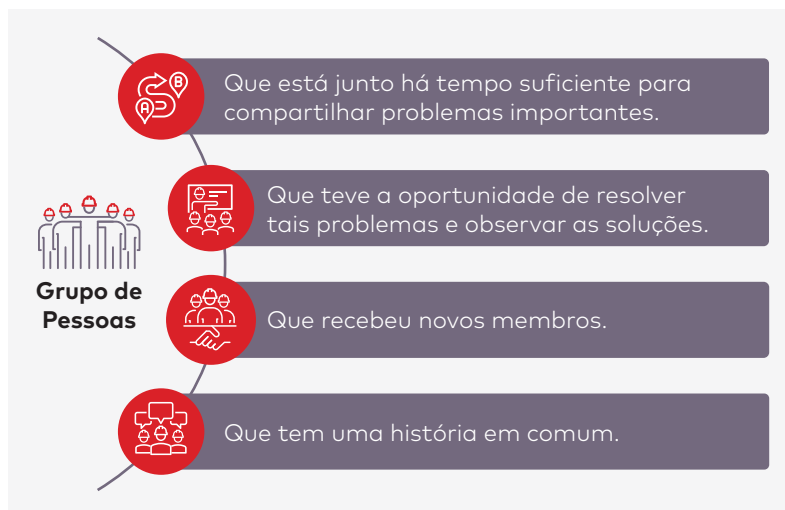
Cultura Organizacional é definida como:

Um conjunto de **premissas básicas** que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu para, por exemplo, aprender a **resolver problemas** de adaptação externa ou integração interna, de maneira que **funcionou bem o suficiente** para ser considerado válido e então ensinar novos membros a forma correta de perceber, sentir e pensar sobre esses problemas (SCHEIN, 1984).

Schein (1984), por meio de sua interação com um grande número de organizações, defende que a cultura organizacional deve ser analisada considerando diferentes níveis:

- Artefatos visíveis;
- Valores;
- Premissas básicas.

A nível dos chamados artefatos visíveis, podemos observar o ambiente organizacional, a arquitetura dos edifícios, o **layout** físico das pessoas e dos móveis, a forma como as pessoas se vestem, o jargão usado, documentos publicados e as histórias contadas na organização. Nesse



nível, analisar a cultura de uma organização é "perigoso", pois os dados são fáceis de coletar, mas difíceis de interpretar. Olhando para os artefatos visíveis, é possível descrever como um grupo constrói seu

ambiente e quais padrões de comportamento são notados entre os membros. No entanto, **muitas vezes, não é possível entender a lógica (razões) por trás desses comportamentos.**

A análise das razões pelas quais os indivíduos se comportam envolve a análise de um **segundo nível** de formação da cultura, que é composto pelos valores. Valores são difíceis de observar diretamente e, muitas vezes, são inferidos a partir de entrevistas com membros-chave da organização ou do conteúdo de artefatos, como quadros de avisos e documentos.

Durante a identificação desses valores, observa-se que são apenas uma expressão manifesta, que reflete sobre o que as pessoas falam dentro de um grau expressivo de racionalização que busca explicar o comportamento das pessoas na organização. À medida que produzem comportamentos, e os comportamentos começam a resolver problemas formulados em primeira instância, os valores gradualmente se tornam hipóteses que justificam o modo como as coisas realmente são.

Assim, as hipóteses inicialmente racionais e conscientes, gradativamente vão sendo incorporadas pelos integrantes da organização e se tornando inconscientes. Tornam-se as chamadas premissas básicas da cultura organizacional (SCHEIN, 1984). Uma maneira de identificar as premissas básicas de uma cultura é perceber que certos temas não estão abertos à discussão. Aqueles que questionam tais tópicos podem ser vistos como "ignorantes" ou "insanos" pelos membros da organização (SCHEIN, 1984).



Clima e Cultura

Ao trazer o conceito de clima organizacional para a discussão, Schneider (2000) afirma que comportamento deve ser conceituado como resultado de um processo de criação de significados (**sensemaking**), no qual os estímulos são processados por humanos que então se comportam ou talvez até mesmo construam situações às quais respondem.

Segundo Schneider (1975), o conceito de clima organizacional se refere às percepções que as pessoas têm de seu ambiente de trabalho. Essas percepções são baseadas em eventos reais ou inferidos ou em práticas e procedimentos que ocorrem nas atividades diárias da organização.

De acordo com Hammami (2013), vários são os autores que documentam a importância do clima organizacional como determinante nos resultados das organizações. Tais estudos sugerem a existência de certas características do ambiente de trabalho que podem facilitar ou estimular o processo de aprendizagem organizacional em termos de geração, compartilhamento e aplicação de conhecimento.

Schein (2000) concebe o clima organizacional como um conceito que antecede a cultura. O clima organizacional é um reflexo e uma manifestação das premissas culturais. O autor afirma que o clima organizacional só pode ser alterado na medida em que o clima desejado for compatível com os pressupostos básicos da cultura da organização.

Um ponto de destaque em relação ao clima é que ele pode ter foco e assim avaliar alguma área de interesse. O clima se manifesta em diferentes dimensões e deve concentrar-se estrategicamente para ser útil. Pode-se falar sobre um clima de “alguma coisa”, como um clima para serviços, segurança, aprendizagem, etc. (SCHNEIDER, 2000).

O clima tem sido avaliado metodologicamente por meio de questionários e posterior análise quantitativa usando estatísticas complexas. O foco das pesquisas sobre clima tem se concentrado mais sobre a medição de percepções. Em relação à cultura, as pesquisas geralmente utilizam métodos qualitativos e apresentam limitações em relação à documentação utilizada. O clima pode ser entendido pelas situações ocorridas nas organizações que são percebidas pelas pessoas, enquanto a cultura pode ser entendida como sendo os motivos que explicam as situações descritas. (SCHNEIDER, 2000).

Subculturas

É muito importante mencionar o fenômeno da subcultura. Está relacionado ao quão homogênea é uma cultura entre um grande grupo de pessoas.

A cultura pode ser forte ou fraca em relação a homogeneidade e estabilidade do grupo e a intensidade e duração das experiências comuns em um grupo. Isso significa que podemos encontrar na mesma organização subgrupos que demonstram características específicas. É comum identificar subculturas estratificadas por níveis hierárquicos (alta liderança, gerentes, médicos, operários de chão de fábrica, etc.) e funções ocupacionais (engenheiros, advogados, médicos). É interessante citar que o tipo de tecnologia de processo com que as pessoas lidam, mesmo dentro de uma mesma organização, pode desenvolver diferentes subculturas de acordo com o nível de riscos e controles necessários para operar.

As variáveis a seguir descrevem um quadro sobre o que se deve considerar ao longo do mapeamento das características da cultura.



2. Qual é o problema? Você sabe o que deseja mudar?

Muitas vezes, a cultura organizacional pode ser considerada sua principal força. Consistência, previsibilidade, senso de pertencimento e linguagem comum são, sem dúvida, características positivas em toda empresa. A cultura da organização atua como uma força unificadora entre seus membros e fornece a eles um senso de identidade. A cultura pode estar entre os principais ativos de uma organização e, se claramente definida, pode representar uma importante vantagem competitiva frente à concorrência.

Entretanto, sob certas circunstâncias, a cultura organizacional pode se tornar seu maior passivo. Sua disfunção ocorre quando não consegue elevar mais a eficácia da organização. Outras questões estão relacionadas ao baixo nível de flexibilidade e adaptabilidade diante de novos desafios. Empresas podem falir ou encolher devido às suas culturas.

Assim, considerando a definição de cultura dada por Schein, quando uma organização decide fazer entrevistas proativamente para alterar características culturais, é mandatório ter claro qual é o problema que deve ser abordado. Muitos executivos falam atualmente em transformação cultural, mas não têm uma ideia clara sobre os resultados que buscam. O que se deseja mudar? Por que mudar? Que mentalidade deve ser alterada? Que comportamento se quer ver? Como isso se relaciona com a estratégia de negócios?

Mudanças exigem esforço. A força motriz deve ser definida pela alta administração apontando para uma direção clara. É preciso ter intensidade. O movimento deve ser percebido. O ritmo deve ser definido. Trata-se de uma grandeza vetorial.

Para se promover uma transformação cultural, os líderes devem ser capazes de reconhecer e concordar sobre quais características devem ser modificadas. Podem ser superficiais e relacionadas a artefatos visíveis ou podem ser mais profundas e relacionadas a premissas básicas. O primeiro caso é mais rápido e fácil. O segundo é complexo e longo.

Mudar premissas básicas requer uma proposta clara, já que assuntos difíceis, tidos como certos por um longo tempo, serão questionados. Pessoas não gostam de se mudar, não querem ceder território e não gostam de fazer diferente. O processo requer energia que, em tempos normais, as pessoas prefeririam poupar ou empregar de acordo com seus próprios interesses.

É preciso definir, a partir da estratégia de negócios, qual conjunto de comportamentos deve ser inibido e/ou fomentado. Esse exercício exige abertura e maturidade dos agentes de mudança. As pessoas vão ganhar e perder ao longo desse processo. Mudanças no centro de poder vão acontecer; novos conhecimentos serão incorporados; outros antigos serão abandonados.

3. Uma única "bala de prata" para todos: funciona?

Em geral, a abordagem "bala de prata" não é eficaz. Outra forma de dizer isso é que uma abordagem genérica aplicada sem levar em conta nuances e subculturas, na qual apenas bons comportamentos aceitáveis são fomentados, deixando de entender e discutir abertamente por que as pessoas escondem outros comportamentos, não é um processo sustentável.

Com certeza, ao longo do processo de mudança cultural, será mandatório definir um guarda-chuva de comportamentos esperados. Algumas ideias e conceitos podem ser apresentados à organização usando diferentes metodologias para que, de alguma forma, a mudança se inicie. Ferramentas comportamentais começam a ser usadas; novas palavras são incorporadas ao vocabulário; novos rituais são colocados em prática. Faz parte do processo considerar que os adultos aprendem fazendo. Assim, o desenho do processo deve contemplar experimentação.

Neste ponto, podemos alcançar artefatos visuais ou talvez valores. No entanto, para tocar premissas básicas, será necessário ser profundo e específico na abordagem.

Será preciso segmentar. É muito mais eficaz visar alguns subgrupos com subculturas específicas e definir claramente os comportamentos esperados a serem fomentados ou inibidos. Compreender os papéis dentro do grupo-alvo - quem é o líder, quem é o influenciador e quem é o seguidor - é um imperativo. Neutralizar líderes com comportamentos indesejados e incluir novos participantes são formas de influenciar a cultura do grupo. Rever e compreender a estrutura organizacional também é fundamental para garantir que os novos comportamentos fomentados possam ser adotados.

Assim que alguns grupos-alvo evoluírem, será possível fazer com que outros grupos repitam o mesmo processo de acordo com suas especificidades.

4. Qual é a abordagem da dss+?

A abordagem da dss+ para realizar uma transformação cultural profunda segue as etapas descritas anteriormente. Personalização é fundamental. O mesmo enfoque não servirá para todos.

As premissas para iniciar a jornada de transformação são:

- O conceito é promover a adoção de comportamentos coletivos em grupos selecionados por meio de experimentação e reforço. A experimentação positiva leva à adoção;
- Considerar questões relacionadas à estrutura organizacional, funções e responsabilidades;
- Considerar grupos compostos por várias áreas ou níveis. Por exemplo, Segurança + Utilities; Carboquímico + Engenharia + MA); Gerentes + Facilitadores + Operação;

- As intervenções serão principalmente em grupos e de forma coordenada (4-5 meses):
 1. Definir comportamentos a serem fomentados e inibidos;
 2. Promover a experimentação comportamental (**push & pull**) - diferentes estratégias de intervenção;
- Monitorar e reforçar comportamentos;
- Monitorar amostras durante 3 a 6 meses em períodos não contínuos. O apoio é um processo contínuo que deve contar com os líderes;
- Intervenções, em geral, devem acontecer durante as atividades normais de trabalho ou ser relacionadas ao desempenho de uma função;
- O processo de intervenção deve acontecer de baixo para cima. O apoio deve vir de cima para baixo.



A seguir, apresentamos as etapas de um processo hipotético de mudança cultural, considerando o que foi citado acima:

A. DEFINIR E PLANEJAR	B. INTERVENÇÃO	C. MONITORAMENTO	D. SUSTENTAÇÃO
<p>Compreender as diferenças e personalizar</p>	<p>Diferentes estratégias para diferentes subgrupos</p>	<p>Avaliação periódica das mudanças propostas</p>	<p>Contando com a liderança</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Entender os comportamentos e pressupostos de cada área; • Definir o que dever ser reforçado, eliminado ou adotado como novo comportamento; • Segmentar a intervenção por grupos; • Avaliar a estrutura organizacional, funções e responsabilidades. • Planejar e validar a intervenção. 	<ul style="list-style-type: none"> • Declarar os comportamentos desejados aos grupos; • Criar planos individuais de desenvolvimento (processo atual); • Executar a intervenção usando uma combinação de técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconectar-se periodicamente com os grupos trabalhados e avaliar os avanços; • Propor correções ou novas intervenções. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar comportamentos por meio de rotinas de avaliação.

Para mais informações, acesse o site: www.consultdss.com.br

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

[linkedin.com/company/consultdss](https://www.linkedin.com/company/consultdss) 

twitter.com/consultdss 

[youtube.com/consultdss](https://www.youtube.com/consultdss) 

www.consultdss.com.br 