

# O que funciona (e o que não funciona) em transformações e **mudança cultural**



Por Sergio Dosdá

Hoje em dia, são poucas as organizações que não estejam imersas em um (ou vários) processos de transformação cultural: novas formas de trabalhar em organizações mais horizontais e adaptáveis, melhorias na cultura de segurança, direcionamento da organização para seus clientes, transformações nas áreas comerciais e melhorias na excelência operacional, para citar apenas alguns exemplos. E é aí que surge uma das maiores questões: **a cultura de uma organização pode ser mudada?** E, se sim, **como isso é feito?**

Para ajudar a responder a essas perguntas, que nossos clientes costumam nos fazer e sobre as quais muito já se escreveu, gostaria de compartilhar o que aprendemos na BTS nos últimos 38 anos sobre o que funciona e o que não funciona (até agora, porque, quando se trata de mudança cultural, nunca se para de aprender).

A boa notícia é que a resposta à pergunta sobre se a cultura de uma organização pode ser mudada é sim. O desafio está em responder à segunda pergunta: como isso é feito?

## Um projeto? Uma iniciativa?

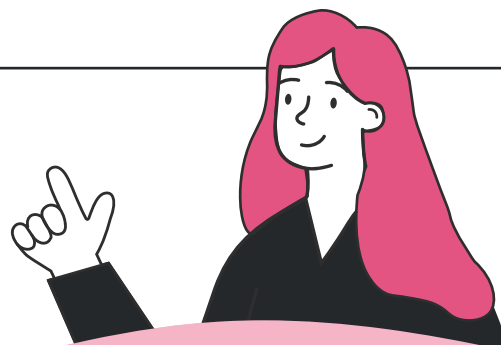
Um ponto importante a considerar é que os processos de mudança ou transformação cultural não são projetos com um início e um fim bem definidos; são processos em constante evolução. E isso pode, às vezes, gerar tensão nas organizações, que muitas vezes estão acostumadas a uma abordagem baseada em projetos.

## O que é crítico e, ainda assim, muitas vezes negligenciado?

Há diversos elementos que, se levados em conta e usados corretamente, tornarão os esforços de transformação muito mais eficazes. Infelizmente, muitas vezes são ignorados.

### Esses elementos críticos são:

- **Envolver as pessoas.** Quanto mais pessoas estiverem envolvidas na transformação, em todos os níveis, maior será a probabilidade de que as mudanças necessárias sejam implementadas.
- **Para compreender a mudança, é preciso torná-la tangível e vivenciá-la.** Isso exige conectar o modelo teórico às ações do dia a dia.
- **Todas as mudanças têm aspectos positivos, mas também geram impactos negativos.** É fundamental explicar o panorama completo de forma transparente.
- **Mudar a cultura leva tempo** e exige identificar e transformar as mentalidades e as estruturas do dia a dia (símbolos) que definem como as coisas são feitas dentro de uma organização.
- **A cultura precisa estar fortemente ligada à estratégia.**





Por Sergio Dosdá

## Como recomendamos estruturar os processos de mudança cultural?

Nossa abordagem em quatro etapas consiste em: definir resultados, desenvolver agentes de mudança, incorporar as principais mudanças e sustentar novas formas de trabalho.

### 1 | Definição de resultados

O primeiro passo em qualquer processo de transformação é definir resultados claros. É fundamental identificar os direcionadores da transformação e definir os resultados desejados de forma a alcançar um alinhamento real no nível executivo. À medida que o processo avança, é importante ligar os pontos entre o propósito e a visão, entendendo de onde a organização vem, onde está agora e para onde quer ir. Além disso, é essencial conectar a transformação aos objetivos organizacionais.

Algumas ações importantes nesta fase são:

Coleta de dados (entrevistas, focus groups, visitas in loco etc.)

Diagnósticos culturais

Definição de expectativas (perfis de liderança)



### 2 | Desenvolvendo Agentes de Mudança

Na BTS, acreditamos que todos os líderes são também agentes de mudança. Adotar uma mentalidade de "agente de mudança" exige que os líderes vivenciem e compreendam o que se espera deles. Desde o início, é fundamental impulsionar a ação por meio de "trabalho real", como definir novas prioridades e se comunicar de forma transparente e eficaz. Os líderes precisam estar totalmente comprometidos com a mudança, tanto emocional quanto racionalmente, e também compreender como suas ações específicas do dia a dia podem impactar a cultura.

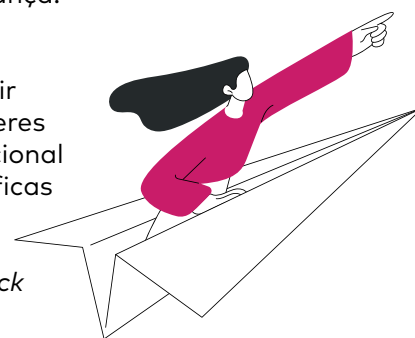
Por fim, é necessário oferecer apoio contínuo para as mudanças mais desafiadoras de mentalidade e comportamento, além de coletar *feedback* sobre o que funciona e o que não funciona nesta fase.

Algumas ações importantes nesta fase são:

Desenvolvimento de *playbooks* para funções críticas

Implementação de programas de liderança e transformação

Ciclos de *feedback* com os níveis executivos





Por Sergio Dosdá

## 3 | Incorporar as principais mudanças

Para alcançar uma mudança significativa, é essencial identificar os modelos mentais existentes e propor novos que sustentem o estado desejado. É fundamental criar rotinas e símbolos que reforcem a mudança, bem como identificar processos, práticas, eventos ou normas enraizados nas formas antigas de trabalho. Co-criar novas formas de trabalho para implementação imediata ajuda a consolidar essas mudanças. À medida que o processo avança, é fundamental mudar os sistemas e processos que sustentam e reforçam essas mudanças-chave para o sucesso no longo prazo.

Algumas ações importantes nesta fase são:

Coaching para líderes

Estruturar *sprints* culturais

Desdobrar a mudança para o restante da organização

Avaliações para medir mudanças de comportamento



## 4 | Sustentar novas formas de trabalho

A mudança não é apenas um esforço individual, mas também um fenômeno social. Portanto, é necessário fornecer as redes sociais necessárias para apoiar mudanças de mentalidade e comportamento. Oferecer apoio individual para funções críticas e em momentos específicos, bem como incorporar novas formas de trabalho, garante a continuidade da mudança. Por fim, os dados devem ser usados para analisar o que funciona e o que não funciona, permitindo o desenvolvimento do próximo conjunto de intervenções e suportes necessários.

Algumas ações importantes nesta fase são:

Integração dos *playbooks* ao ciclo de talentos da organização

Prática de novos comportamentos no dia a dia do trabalho com *bots* baseados em IA

Desenho de uma estrutura para monitorar a mudança e definir novas ações

Criação e lançamento das Comunidades de Prática (CoP)



## A importância de ser paciente e impaciente ao mesmo tempo

Os processos de transformação cultural estão entre os mais desafiadores, já que nunca existe uma solução única que sirva para todos. Ser estrategicamente paciente (mantendo os resultados desejados claramente em mente e evitando mudanças bruscas de direção), mas taticamente impaciente (atuando nas fases descritas acima e avaliando o que funciona e o que não funciona para ajustar e redirecionar) é fundamental nos processos de transformação. Essa abordagem em quatro fases ajuda a alcançar esse objetivo, transformando essas jornadas em uma experiência enriquecedora para a organização, em vez de algo doloroso que deixa marcas na memória coletiva.