

White Paper

# **Transformando Atitudes e Ações:** Como os Líderes Seniores Criam Culturas Bem-Sucedidas no Local de Trabalho

Atualmente, é comum explicar o sucesso ou o fracasso das empresas em todos os lugares com a simples declaração “É a cultura de sua empresa!”. É uma explicação atrativa e lógica. Uma cultura corporativa forte é eleita como a chave para vencer em um mercado competitivo; uma fraca, a sentença de morte. Embora a explicação seja fácil, o tópico da cultura é complexo. Todos nós pensamos que sabemos o que queremos dizer quando usamos o termo, mas nós sabemos?

Embora possamos começar a descrever a cultura de uma empresa com base em como as coisas são feitas e os valores que declaram, sua essência real são os pensamentos inconscientes que impulsionam as decisões e os comportamentos dos colaboradores a cada dia. Esses pensamentos são baseados em suposições compartilhadas, normalmente originadas por um fundador de uma empresa, que os colaboradores aplicaram com sucesso para resolver desafios internos e externos ao longo do tempo. Este sucesso serve para validar as suposições e, eventualmente, resulta em uma compreensão coletiva do caminho certo para pensar, sentir, agir e interpretar o mundo dos negócios.

A cultura, então, determina como os colaboradores se veem como parte da organização, como eles se relacionam com os clientes, como eles interagem com a autoridade, abordam a solução de problemas, como eles compreendem os negócios em geral, tomam decisões estratégicas, descrevem o propósito da empresa e mais.

Então, o que faz uma cultura forte? Não é tão simples quanto inúmeros blogs de negócios sugere. De fato, fora aqueles que sofrem de elementos incapacitantes como a desconfiança, a desonestidade, a negatividade generalizada ou a falta de estratégia, qualquer cultura não é inerentemente “certa” ou “errada”. A força de uma cultura deve ser avaliada em relação ao ambiente em que ela compete: na situação de cada empresa, pode haver elementos culturais adequados para alcançar o sucesso em seu ambiente de negócios atual e futuro esperado, e outros que não são. Quando os líderes suspeitam que uma parte de sua cultura está se tornando mal adaptada para superar os desafios que enfrentam, devem agir para melhorá-la.

*Apenas 21% dos  
600 líderes  
seniores  
em uma pesquisa  
recente realizada  
em quatro países,  
disseram que a sua  
cultura corporativa  
é “excelente”*

**Em uma pesquisa recente realizada em quatro países<sup>1</sup>, a Dale Carnegie & Associates se propôs a examinar as percepções dos líderes seniores sobre a força das culturas de suas próprias empresas, suas atitudes sobre sua importância e impacto e as medidas que estão tomando para melhorá-las.** Embora os estudos sobre cultura corporativa não sejam incomuns, os mesmos geralmente englobam colaboradores de todos os níveis de uma organização. Optamos por nos concentrar especificamente naqueles que *lideram* para entender sua mentalidade e os esforços que estão sendo realizados nos níveis mais altos de uma organização para abordar essa importante questão.

Além de analisar os dados de todo o conjunto de líderes, encontramos um subconjunto de empresas particularmente bem-sucedidas e exploramos como suas *atitudes* e *ações* diferiam das demais. Definimos esse subconjunto a partir da avaliação dos líderes sobre a força da cultura de sua empresa; 21% dos nossos entrevistados descreveram sua cultura corporativa como excelente. Em seguida, adicionamos mais medidas objetivas destinadas a selecionar apenas as organizações que realmente se destacam de seus concorrentes como bem-sucedidas. Além dos líderes seniores indicarem que têm uma forte cultura corporativa, para serem incluídos neste subconjunto melhor do setor, que chamaremos de

<sup>1</sup>Índia, Alemanha, Estados Unidos e Indonésia

campeões de cultura (CC), a organização também deve exceder suas metas financeiras em relação às expectativas e ter menor rotatividade e maiores pontuações de engajamento dos colaboradores em relação a outras de seu setor.

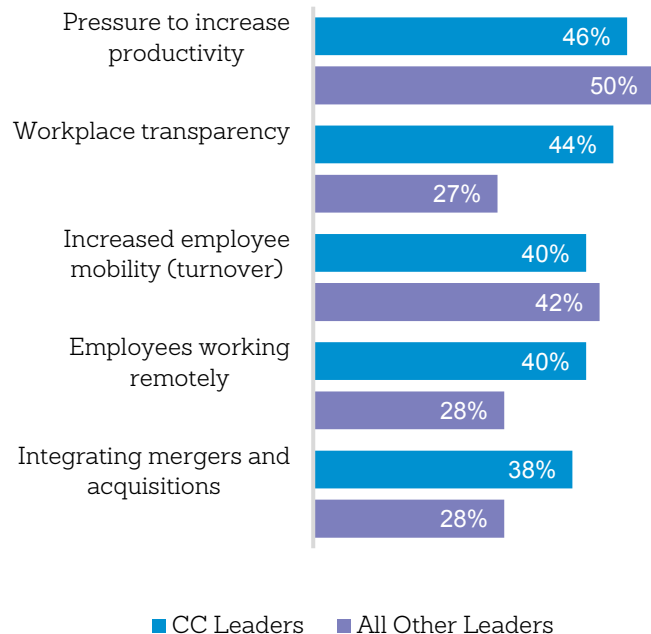
### **Desafios para Construir uma Grande Cultura**

Se a cultura é tão importante, por que mais empresas não estão acertando? Criar e manter uma cultura positiva e unificadora diante de um ambiente de negócios em rápida evolução é difícil por muitas razões, começando pelo desafio de avaliar com precisão uma delas. As pesquisas mostram que os colaboradores de diferentes áreas da mesma organização frequentemente têm percepções muito diferentes da cultura da empresa<sup>2</sup>. E, simplesmente por estarem tão enraizados e familiarizados, pode ser difícil para os que estão dentro da cultura enxergarem isso claramente.

Mesmo quando os líderes são capazes de alcançar uma visão abrangente e objetiva da cultura de sua empresa, não é nada simples efetuar mudanças quando necessário. A cultura corporativa é profunda; o fato de estar embutida em quase tudo que uma organização pensa e faz é o que a torna tão poderosa - e tão difícil de transformar. Além disso, o próprio sucesso gera resistência à mudança: os próprios elementos de uma cultura corporativa que ajudaram uma organização a prosperar podem se tornar passivos à medida que o ambiente de negócios evolui. As empresas envolvidas em incorporações ou aquisições devem lidar com a integração de múltiplas culturas corporativas e, para organizações que operam internacionalmente, as culturas sociais - os costumes, as ideias e o comportamento de diversos povos e nações - aumentam a complexidade.

O surgimento de novas formas de obter trabalho através da tecnologia também complica o gerenciamento da cultura de uma empresa. A cultura se origina da aprendizagem compartilhada e a própria natureza das interações humanas que geram essa aprendizagem mudou em muitos casos. As relações de trabalho podem ser transitórias (no caso de equipes *ad hoc* e colaboradores contratados) e podem cada vez mais carecer da intimidade face a face que pode acelerar a criação de relacionamentos de confiança (no caso de colaboradores que trabalham remotamente). Além disso, as percepções dos colaboradores das empresas para as quais trabalham agora são moldadas por canais oficiais, tradicionais, tais como comunicações do RH e seus supervisores diretos, mas também por meio de mídias sociais apoiadas pela empresa e até mesmo fora de fóruns, tais como GlassDoor e LinkedIn, onde a mensagem e a imagem de uma empresa podem ser difíceis de controlar. Líderes seniores de empresas *campeãs de cultura* (CC) parecem particularmente sintonizados com essa mudança. De fato, 44% dos líderes de uma empresa CC citaram a *transparência do local de trabalho* como um desafio para manter uma cultura de alto desempenho, em comparação com apenas 27% dos outros entrevistados.

### Os desenvolvimentos no local de trabalho que apresentam desafios para a criação de uma grande cultura



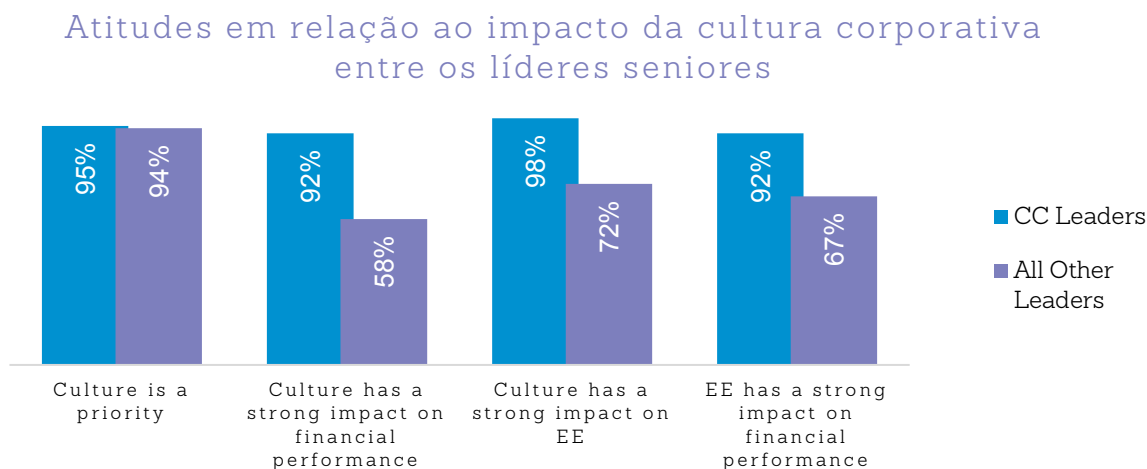
<sup>2</sup> "The Workforce Institute at Kronos and WorkplaceTrends Employee Engagement Lifecycle Series: Who's the Boss of Workplace Culture?". (2016, 9 de março). Retirado em 30 de julho de 2017, de <https://www.kronos.com/about-us/newsroom/whos-boss-workplace-culture-hr-managers-and-employees-disagree-says-new-workforce>

Além disso, alguns dos resultados desejados que tornam importante ter uma cultura corporativa forte, tais como produtividade e retenção de colaboradores, estão diretamente relacionados a alguns dos problemas citados pelos entrevistados da pesquisa como desafios para manter essa cultura. Líderes seniores disseram que a pressão para aumentar a produtividade era o principal desafio para criar e manter uma cultura positiva da empresa, seguida pela tendência de *aumentar a mobilidade dos colaboradores* e os *colaboradores mais exigentes*.

Diante desses desafios, o gerenciamento eficaz da cultura corporativa depende fortemente das atitudes dos líderes seniores de uma organização.

## Atitudes

Como Dale Carnegie é considerado ao dizer: “Nossos pensamentos nos tornam quem somos”, e os pensamentos e atitudes de líderes de uma empresa CC são diferentes dos de seus companheiros de trabalho quando se trata de cultura corporativa. O sucesso começa com líderes que acreditam na importância da cultura corporativa e estão convencidos de seu impacto no resultado final de suas organizações. Quando perguntamos aos executivos sobre o compromisso de sua empresa em apoiar uma cultura de alto desempenho, poucos disseram que a cultura da empresa *não* é uma prioridade. Analisando mais profundamente, no entanto, surgiram diferenças de atitudes.



Quase todos os líderes em nosso estudo de empresas de sucesso (92%) acreditam que a cultura tem um alto impacto no desempenho financeiro ou é fundamental para atingir as metas financeiras. Em comparação, apenas 58% de todos os demais líderes em nosso estudo acreditam que a cultura da empresa tem um impacto importante nos resultados financeiros. Uma vez que muitos líderes respondem aos acionistas que estão focados principalmente no desempenho financeiro, um entendimento desse *link* é imperativo. Um estudo de referência por James Heskett, professor emérito da Universidade de Harvard, sugere que *até metade da diferença de lucro operacional entre as organizações pode ser atribuída a culturas eficazes*.<sup>3</sup>

Uma cultura positiva e saudável impulsiona o desempenho financeiro ao estabelecer um ambiente em que os colaboradores são motivados e inspirados a fazer seu melhor trabalho, isto é, onde os colaboradores estão engajados. Em nosso estudo, apenas 2% dos líderes de organizações de sucesso

<sup>3</sup> Heskett, J. L. (2012). *O ciclo de cultura: como moldar a força invisível que transforma o desempenho*. Upper Saddle River, N.J: FT Press.

disseram que a cultura tinha apenas um impacto moderado, leve ou nenhum impacto sobre o engajamento dos colaboradores (EE), comparado a 28% de todas as demais organizações. Em outras palavras, quase 3 em cada 10 dessas organizações que não atenderam aos critérios do grupo CC são prejudicadas pela mentalidade de que realmente não faz muita diferença quando se trata de engajar colaboradores.

Uma disparidade semelhante de atitudes surgiu sobre o impacto financeiro do engajamento dos colaboradores. Noventa e dois por cento dos executivos do grupo de campeões de cultura acreditam que ter colaboradores altamente engajados tem um forte impacto sobre o desempenho financeiro ou é fundamental para atingir as metas financeiras. A lógica sugere que o impacto está presente. A partir do estudo sobre engajamento de colaboradores da Dale Carnegie & Associates - os colaboradores não engajados provavelmente se sentirão ansiosos, entediados e irritados - dificilmente as emoções que esperamos que possam trazer os melhores esforços de um indivíduo no trabalho. Mas, apesar da evidência significativa e crescente do contrário, um terço dos líderes da pesquisa de empresas de alto desempenho disse que o engajamento tem apenas um impacto moderado, leve ou nenhum impacto sobre os resultados financeiros.

Os líderes de CC também diferem notavelmente de outros líderes seniores em termos de suas percepções do que consideram extremamente importante para a criação de uma cultura de alto desempenho. Eles identificaram *treinamento de colaboradores* (64% dos líderes de CC vs. 32% de todos os outros líderes), *confiança na liderança seniores* (62% vs. 35%), *forte foco no cliente* (62% vs. 34%), *estratégia e metas claras* (57% vs. 34%) e *encorajamento de fortes relacionamentos entre empregados e seus gestores* (57% vs. 30%) como áreas importantes de foco.



Outra constatação notável da pesquisa foi que os líderes seniores das empresas de CC reconhecem que criar e manter a cultura corporativa desejada é um processo muito contínuo. Enquanto, por definição, esses líderes afirmam ter uma cultura forte, mais de um terço deles (35%) também disse que atualmente têm espaço para melhorias.

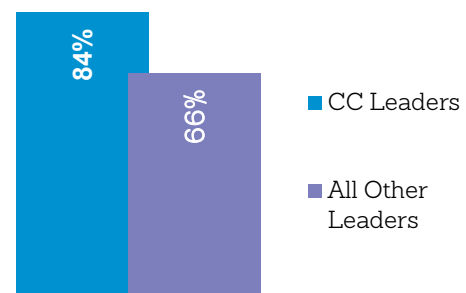
## Ações

As ações seguem as atitudes, por isso não foi surpresa descobrir que os líderes de CC, que sabem o quão importante é a cultura, também *estão fazendo* algo para melhorar sua cultura. Aqui, novamente, uma das observações atemporais de Dale Carnegie é relevante: “O conhecimento não é poder até ser aplicado”.

Quando se trata de detalhes, cerca de 84% dos executivos de organizações líderes estão atualmente tomando medidas para melhorar sua cultura, em comparação com apenas 66% dos líderes de todas as outras organizações. Os campeões de cultura eficaz buscam formas para reforçar continuamente os elementos que estão ajudando a organização a ter sucesso, e para mudar os que não são mais produtivos na medida em que o ambiente competitivo muda. A situação difere para todas as organizações, e isso significa que as ações necessárias também serão diferentes.

As empresas de CC superam consistentemente as outras em termos de seu desempenho nos atributos que identificaram anteriormente como elementos-chave que impulsionam a cultura. Sessenta por cento dos líderes seniores de CC disseram que são excelentes no *fornecimento de treinamento para os colaboradores* (vs. 20% de todos os demais), *criando um forte foco no cliente* (52% vs. 20%), *transmitindo clara estratégia e metas* (49% vs. 17%) e *incentivando relacionamentos fortes entre os colaboradores e seus gestores* (51% vs. 17%). As organizações de CC também conseguem com mais frequência *estabelecer os processos e procedimentos de apoio necessários* para que seus colaboradores possam afetar essas áreas-chave em seu trabalho diário (56% vs. 17%).

Porcentagem de líderes seniores que informam que estão atualmente tomando medidas para melhorar sua cultura corporativa



*Uma área em que mesmo as empresas de sucesso precisam de grande esforço é a criação e manutenção da confiança na liderança sênior.*

Uma área, no entanto, onde até mesmo muitas empresas de CC relatam dificuldades, é a *criação e manutenção da confiança na liderança seniores*. Pouco menos de duas em cada cinco (38%) empresas de CC dizem que fazem um excelente trabalho, e menos da metade desse número (18%) afirma fazê-lo entre as demais organizações. Anedotas de empresas bem-intencionadas que declaram ter um conjunto de valores, enquanto omitem inconsistências - mesmo as menores - em suas próprias decisões e comportamentos dos líderes seniores em relação a esses mesmos valores sugerem uma explicação para o problema persistente nessa área.

Quando se trata de esforços diretamente relacionados ao engajamento de colaboradores, houve mais semelhanças do que diferenças entre os dois grupos de organizações. De acordo com os executivos de todas as empresas do estudo, as três principais empresas que estão fazendo para melhorar sua cultura através de colaboradores engajados estão: *fornecer treinamento de desenvolvimento* (43%), *melhorar as condições de trabalho* (37%) e *criar caminhos claros para o progresso na carreira* (30%). Os líderes de CC foram significativamente mais propensos do que outros a *oferecer locais de trabalho flexíveis* (38% vs. 22% de todos os outros), e *criarem caminhos claros para o avanço na carreira* (44% vs. 28% de todos os outros).

---

*Líderes de CC foram significativamente mais propensos do que outros a oferecerem locais de trabalho flexíveis e criarem caminhos claros para o avanço na carreira.*

---

Em termos de eficácia, os resultados diferiram, como era de se esperar. No geral, porém, os líderes tenderam a concordar que algumas medidas foram mais valiosas do que outras. Fornecer *treinamento de desenvolvimento*, *melhorar as condições do local de trabalho*, *oferecer salários e benefícios mais competitivos*, *criar caminhos para o avanço na carreira* e *oferecer horas de trabalho flexíveis* ficaram no topo da lista das medidas de maior sucesso.

Os campeões de cultura eficaz também reconhecem que, independentemente do que escolherem para fortalecer sua cultura, não podem fazê-lo sozinhos. Enquanto os líderes seniores certamente influenciam a cultura através de suas palavras e ações, os líderes de toda a organização reforçam isso. Quando os líderes de nível inferior se perdem, os silos de cultura se desenvolvem. De fato, dos líderes de CC em nossa pesquisa, 46% disseram que os gerentes intermediários ou os supervisores diretos realmente têm o maior impacto na cultura de sua empresa (em oposição aos próprios líderes seniores ou colaboradores da linha de frente). Aqueles que esperam fortalecer a cultura de sua organização devem envolver líderes em todos os níveis.

Mesmo com atitudes em vigor, ações planejadas e envolvimento de líderes em todos os níveis, os esforços de mudança fracassam quando as empresas ignoram a importância de medir seu progresso. Sem rastrear métricas de RH ou resultados de pesquisas de colaboradores para medir o progresso ao longo do tempo, os líderes podem ser levados a assumir que a atividade trará os resultados desejados. Enquanto mensurar o engajamento dos colaboradores faz parte dos critérios para os líderes das organizações *campeãs de cultura*, apenas metade (51%) de todos os demais líderes disseram fazê-lo.

## Resultados

Se a criação de uma cultura corporativa de alto desempenho e engajante fosse fácil, o mundo dos negócios teria se cansado há muito tempo de sua obsessão pelo tema. Em vez disso, está ficando cada vez mais claro que os holofotes sobre a cultura corporativa não estão mal colocados e, de fato, devem ser intensificados. Dado o impacto que isso tem em tudo, da estratégia ao engajamento dos colaboradores e o desempenho financeiro, a cultura corporativa não pode ser deixada sem supervisão pelos líderes seniores que esperam vencer. As organizações são bem servidas para fazer disso uma prioridade, e embora cada empresa deva navegar em seu próprio caminho rumo à excelência cultural, há muito a ganhar adquirindo as atitudes corretas e estudando as ações bem-sucedidas daqueles que demonstram sua capacidade de obter o certo.