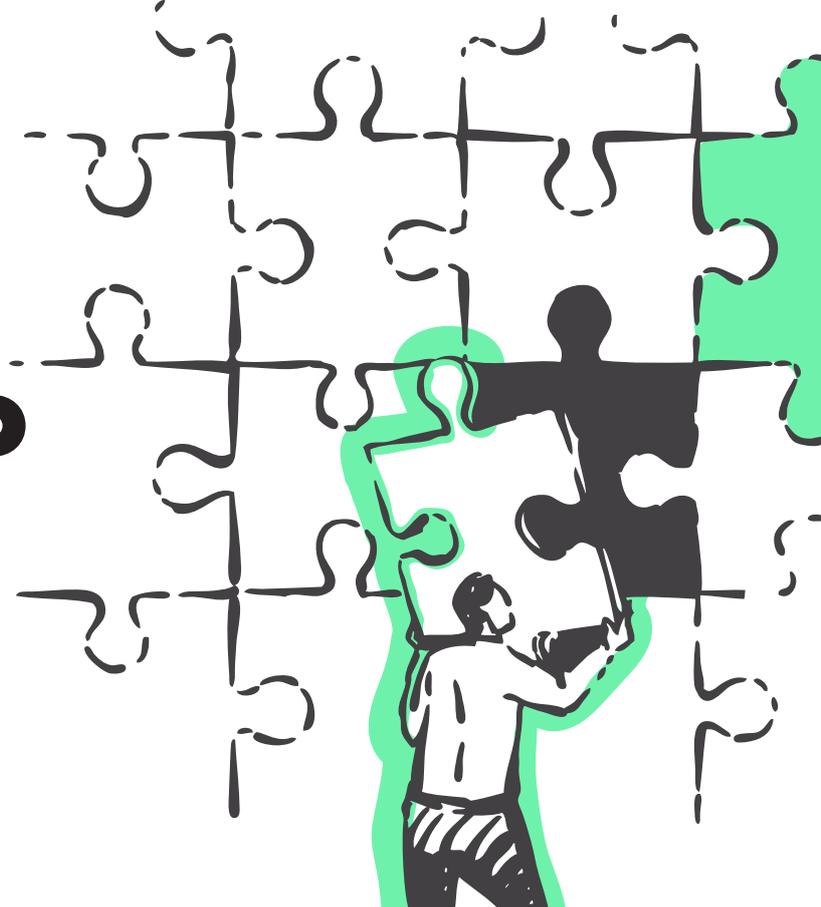


# O desafio da **cultura** no contexto híbrido!

Porque esta questão é tão importante e muitas ideias de ação para líderes!

atingire

obcecados  
por mudanças de  
comportamento



## Como liderar de forma inspiradora no contexto de trabalho híbrido?

Esta é uma pergunta fundamental, que temos escutado de centenas de líderes com quem diariamente interagimos em workshops da Atingire.

O objetivo deste material é discutir um dos elementos absolutamente essenciais para o exercício desta nova liderança: **a capacidade do líder de ser um embaixador da cultura da organização.**

Nesta primeira parte, percorremos uma sugestão de definição de cultura, para ajudar todo líder a entender de forma muito prática porque o assunto "cultura" realmente deveria merecer destaque em sua agenda. Depois, em uma segunda parte, trazemos uma grande quantidade de ideias práticas, que estimulam ações concretas.



# 1

## Por que cultura deveria ser um assunto fundamental na agenda de todo líder?



Líderes e estudiosos de culturas corporativas ainda lutam para definir exatamente o que é cultura.

Respeitando as diversas definições disponíveis, em eventos da Atingire costumamos propor que cultura é o conjunto de nossos comportamentos compartilhados, mais as crenças quase sempre implícitas que os sustentam.

Muitas vezes não nos damos conta disso, mas esse “sanduíche” formado por comportamentos e crenças explica os sistemas de gestão que a empresa acaba adotando e é transmitido continuamente por uma

série de símbolos, como o layout dos espaços e as histórias contadas por todos.

E no dia a dia corporativo o tal sanduíche nos orienta em uma infinidade de pequenas e grandes decisões. Por exemplo: eu posso discordar de um superior hierárquico? Como fazer isso? Eu posso cobrar um colega que atrasou a entrega de um relatório? Como fazer isso? Atrasos em reuniões são uma regra; são permitidos eventualmente; ou não são tolerados? Esses atrasos significam descaso ou comunicam poder? Etc.



### dimensão produtiva

Como você nota, estamos falando aqui de uma **dimensão produtiva** da cultura, que permeia e norteia todos os processos e interações diárias que percorremos para entregar resultados.



### dimensão afetiva

Mas cultura é mais do que um guia de regras de navegação na empresa. Há também uma **dimensão afetiva** importante. Novos colaboradores, por exemplo, precisam muito de uma imersão cultural para vivenciarem uma experiência de acolhimento. E rapidamente sentem que de fato fazem parte de um time e que este time tem uma identidade específica. Aqui a cultura está relacionada ainda mais intimamente com indicadores de retenção de talentos, engajamento e felicidade!

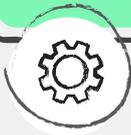


### dimensão estratégica

Finalmente, é importante que líderes entendam a **dimensão estratégica** da cultura. Para tanto, vale notar que grande parte das empresas têm uma declaração formal de valores. Pois bem, esses valores tipicamente são um misto do que a empresa já é e do que ela gostaria de se tornar. Um exemplo: um dos valores de uma empresa pode estar relacionado com a prática proativa, cotidiana e franca do feedback. Algumas pessoas podem já estar aderindo a esse valor, outras, no entanto, ainda podem estar presas a crenças antigas, válidas em um momento anterior da organização, de que “feedback é uma bronca a ser evitada a todo custo”.

Seguindo esse exemplo, a declaração formal de valores é um documento estratégico fundamental. Energiza a atração dos talentos que a empresa precisa e traz direção para todos, retratando os comportamentos necessários para a empresa fazer acontecer seus objetivos de negócio e visão. Como costumamos dizer na Atingire, os valores da empresa são uma bússola para o nosso aprendizado, indicam “que comportamentos cada um de nós precisa aprimorar, para que a organização seja bem sucedida”.

**Se pensarmos atentamente sobre essas 3 dimensões da cultura – produtiva, afetiva e estratégica – fica claro que cultura deveria ser uma assunto fundamental na agenda de todo líder!**



Se isso não acontece no seu caso, pense agora com mais carinho. **O contexto híbrido irá de fato demandar nossa atenção consciente para a disseminação da cultura!**

Pois é, no mundo híbrido as pessoas estarão todas juntas presencialmente com muito menos frequência. Perderemos aquela enorme quantidade de pistas sobre “como as coisas funcionam aqui”, aqueles muitos gestos e encontros casuais de corredor que ajudam a nos sentirmos acolhidos. E como podemos pedir que as pessoas tenham maior capacidade de autogestão - uma premissa para o trabalho híbrido - se não comunicarmos alguns direcionadores culturais com muita clareza?



**2**

## Como líderes promovem a cultura da empresa no trabalho híbrido?

Muitas ideias!

**A**

### Ideias para a promoção dos valores da empresa em todo o ciclo formal de gestão

- /// Em entrevistas de seleção, reforce os valores da empresa e sinalize o quanto eles são importantes para a organização.
- /// Adote práticas planejadas de onboarding! Algumas possibilidades: agende conversas 1 a 1 do novo colaborador com pessoas com as quais ele irá interagir no dia a dia; tenha você uma conversa com ele e compartilhe histórias e casos reais dos valores em ação na prática; nomeie alguém do time para ser uma espécie de mentor cultural, alguém que o novo colaborador possa sempre consultar sobre “como devemos fazer as coisas aqui”.



- /// Indo além do onboarding, provoque a sua organização a pensar toda a jornada do colaborador na empresa: que experiências essenciais devemos prover e como fazer isso de forma alinhada com nossa cultura?
- /// Em todo o ciclo de gestão - do alinhamento de metas à avaliação de performance - mostre a importância do “COMO” nos comportamos para atingir resultados sustentáveis.
- /// Atenção especial a situações em que alguém da empresa é eventualmente demitido. Esses momentos marcantes trazem pistas cruciais para as pessoas avaliarem se o líder e a empresa de fato buscam viver os valores comunicados. Por exemplo, se a sua organização valoriza a transparência, respeito e a meritocracia, use esses valores como alicerces para sua postura em todo o processo de desligamento.

**B**

## **Ideias relacionadas à comunicação dos valores e pertencimento no dia a dia**



- /// No cotidiano, identifique e aponte qualquer valor da empresa quando você ou alguém do seu time praticá-lo. Essa disciplina ajuda muito as pessoas a enxergarem como os valores estão realmente conectados com tudo o que fazemos.
- /// Para que a sua liderança seja crescentemente um exemplo dos “valores em ação”, agende regularmente períodos de reflexão e se provoque: “o que posso fazer para cada vez mais trazer coerência entre meu discurso e minhas ações como líder?”. Esse ponto é tão importante que vale enfatizá-lo: a cultura é reflexo da sua liderança, do seu exemplo! E ser um exemplo implica alinhamento entre discurso e prática!
- /// Nutra um ambiente de segurança psicológica e inclusão em que as pessoas com quem você interage realmente se sintam à vontade para opinar, falar sobre erros, pedir ajuda etc.
- /// Traga contexto para eventuais pedidos e solicitações. Exemplo: “o pessoal de operações está discutindo uma nova plataforma, então precisaria que por favor você me enviasse aquele relatório XYZ etc”.
- /// O contexto supremo que orienta o nosso trabalho é o propósito da organização: por que existimos e qual o impacto do nosso trabalho na vida das pessoas. Traga constantemente casos reais e histórias que ilustram o propósito da empresa, mostrando como são os valores organizacionais que possibilitam esse propósito.

**C**

## Ideias sobre a construção e execução de “Rituais da Cultura”



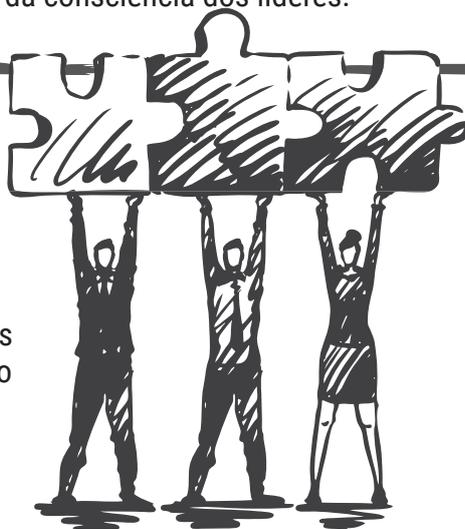
- /// Aprendemos ao longo da Pandemia o poder dos encontros remotos informais em fortalecer as conexões entre pessoas que trabalham juntas. Se usada moderadamente e com inteligência (sem jamais obrigar a participação de todos, por exemplo) essa continua sendo uma boa ideia.
- /// Mas no contexto híbrido vale mesclá-la com momentos presenciais e também com a proposta de interações assíncronas. Interações assíncronas trazem mais flexibilidade de participação para todos. Exemplo deste tipo de interação: uma pergunta divertida ou quiz que todos são convidados a responder quando puderem na plataforma de comunicação adotada pelo time.
- /// Que tal criar um encontro mensal rápido, presencial ou remoto, sobre cultura? Este encontro pode ser um espaço para as pessoas contarem histórias sobre os valores da empresa, reconhecendo e celebrando os exemplos positivos de todos. O encontro pode também ser uma oportunidade para o time escutar pessoas convidadas de diferentes níveis de liderança e áreas da empresa.

### Para encerrar:

Essas ideias naturalmente não esgotam todas as possibilidades. Pelo contrário! Acreditamos que elas são acima de tudo um estímulo para líderes construírem seus próprios planos de ação.

Como já disse Richard Barrett, “as organizações não se transformam, são as pessoas que se transformam”. Em outras palavras, a cultura é um reflexo da consciência dos líderes.

É essa rica discussão que temos tido com líderes em workshops práticos e interativos com profissionais de dezenas de empresas! E há vários outros temas relacionados a desafios do trabalho híbrido que também estamos debatendo e trabalhando!



Se você quiser saber mais detalhes, estamos à disposição em [contato@atingire.com](mailto:contato@atingire.com)