

Esta é uma adaptação do artigo “Hacking a Corporate Culture: Stories, Heroes and Rituals in Startups and Companies” publicado por Steve Blank em seu blog, no qual aborda tudo sobre Cultura Organizacional. Steve Blank é um dos maiores autores da atualidade para temas relacionados a empreendedorismo e inovação e entre suas publicações temos uma das bíblias do desenvolvimento de mercados, o livro The Four Steps to Epiphany.

Steve passou cerca de um ano trabalhando em corporações e agências do governo (EUA) que estão adotando e adaptando as Metodologias Enxutas de Gestão. **Um dos principais desafios encontrados nesse trabalho foi relacionado a cultura de inovação.**

Enquanto as startups tem o luxo de construir valores e cultura corporativa a partir do zero, as empresas que já existem e querem (re)começar a inovação empresarial têm grande dificuldade. Isso porque, na maioria das vezes, **a Cultura Organizacional já está enraizada.** Não é uma tarefa fácil, mas não mudar a cultura organizacional de uma empresa pode colocar em risco todos os esforços dela na tentativa de inovar.

O que você vai encontrar neste artigo:

[Inovação Corporativa requer Cultura de Inovação](#)

[O Poder da Cultura Organizacional de uma empresa](#)

[Como se forma a Cultura Organizacional](#)

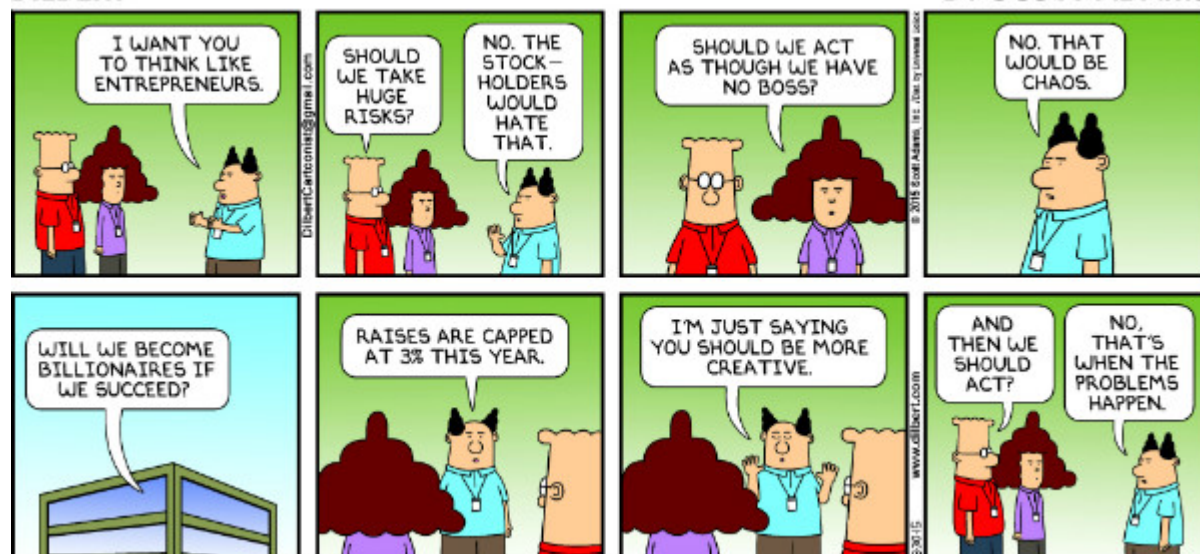
[Como mudar a Cultura Organizacional de uma empresa](#)

Inovação Corporativa requer Cultura de Inovação

Inovação em uma empresa que já existe não é só a soma de uma ótima tecnologia, aquisições chaves e pessoas inteligentes. **Inovação em empresa precisa de uma cultura corporativa que corresponda e apoie a mudança.** Geralmente isso significa uma mudança na Cultura Organizacional. Uma ideia que pode auxiliar no processo é explicar o porquê das mudanças e o que todos ganham com elas.

DILBERT

BY SCOTT ADAMS



Com frequência vemos uma iniciativa de inovação corporativa começar e terminar com uma reunião do conselho e um mandato do CEO, seguido por uma série de memorandos de valores da Cultura Organizacional para a equipe, com vários cartazes e um workshop de um dia. Isso tipicamente cria o “Teatro da Inovação”, mas pouquíssima inovação acontece de fato. Terry Deal e Arthur Kennedy, dois consultores da McKinsey escreveram um livro sobre o assunto chamado Cultura Corporativa: Os Ritos e Rituais na vida corporativa. Na obra, eles apontam que toda empresa tem uma cultura e ela é uma abreviação para **“o jeito que a gente faz as coisas na nossa empresa”**. A isso damos o significado de Cultura Organizacional e que tem quatro ingredientes essenciais:

Valores/ Crenças: definem a filosofia para tudo que a empresa faz, essencialmente, o que ela representa. Falamos mais sobre valores e cultura organizacional e crenças neste artigo sobre Missão, Visão e Valores;

Histórias/ Mitos: histórias sobre como o fundador/funcionários superam obstáculos e finalizam as tarefas necessárias para alcançar os objetivos;

Heróis: o que é recompensado e celebrado, como você se torna um herói dentro da organização?

Rituais: o que e como a empresa celebra?

Agora que você já entendeu o que é a cultura corporativa de uma empresa e quais seus ingredientes essenciais, vamos entender qual o seu poder em uma organização.

O Poder da Cultura Organizacional de uma empresa



Steve conta que foi em sua terceira startup que começou a entender o poder da Cultura Organizacional e como ela se forma. “Os valores e as crenças básicas para trabalhar nessa startup louca foram incorporados à frase que nos definia: Os Fuzileiros Navais do Vale do Silício. Se a ideia de se unir aos Fuzileiros Navais da tecnologia não fosse algo que interessasse ao candidato, então, a pessoa não concorria a vagas. Se isso era atraente (típico entre aqueles com 20 anos de idade e níveis altos de testosterona), a pessoa lutava para entrar”.

Na época que Steve entrou na empresa já existiam histórias como, a de “bater as metas impossíveis” e “inovação nos pés”. Já se sabia, também, que os fundadores tinham reformulado o negócio simplesmente com a construção de computador inteiro que se conectava com um microprocessador ultramoderno da Intel. A ideia era vender para outras empresas de computação uma estação de trabalho completa com um sistema operacional e programas de escritório (o precursor do computador de mesa, PC). O CEO havia articulado uma apresentação na frente de um quadro branco para um cliente que mudou rapidamente de “nós não estamos interessados” para uma oferta de 45 milhões de dólares na mesma reunião.

A cada acordo subsequente com grandes clientes da computação fechado (acordos que valiam mais de 10 milhões de dólares), os **vendedores eram celebrados como heróis**. Quando necessário alguma customização da engenharia para honrar os compromissos de

venda (quase em todos os negócios), **os engenheiros também eram tratados como heróis**. E quando o marketing saía a campo em viagens que viravam a noite para chegarem cedo ao cliente, **eles também eram tratados como heróis**.

Finalmente, esses foram os **rituais e celebrações** que acompanharam cada grande oferta. Sinos e gongos poderiam tocar. O CEO iria repartir 100 bilhões de dólares e acabou dando como bônus 25 mil dólares, o que foi comentado por anos. Uma vez ele pintou com spray uma advertência no hall de entrada para que todos lembrassem que precisavam enviar um produto ao cliente em tempo recorde de forma tão bruta que nem podemos parafrasear aqui, mas todos ainda lembram da frase, mesmo mais de 30 anos depois.

“Enquanto meu título no cartão de visitas e na descrição do cargo descreviam as minhas funções, eram esses valores, histórias, rituais e heróis não descritos que guiavam meu comportamento e o que também se esperavam de mim no meu trabalho”.

Como se forma a Cultura Organizacional

Você pode ter uma boa noção sobre o tipo da Cultura Organizacional de uma empresa mesmo antes de entrar no interior do edifício.

Por exemplo, quando a companhia diz “Nós valorizamos nossos funcionários”, mas no estacionamento existem lugares reservados para a diretoria, cafeterias privativas para os executivos, ou coisas assim, isso nos fala muito mais que qualquer relações públicas. Ou se o CEO orgulhosamente fala da incubadora que empresa montou para promover a inovação, mas às 18h o estacionamento dela já está vazio.

Você pode aprender muito mais sobre as crenças, os heróis, os rituais das empresas apenas durante as pausas para café e lanches do que lendo qualquer pôster de missão colado na parede das salas da empresa.

Em um horizonte de uma em cada duas empresas (que executam ou estendem seus modelos de negócios atuais) há histórias da Cultura Organizacional que giram em torno de heróis e rebeldes que conseguem obter coisas novas, apesar dos processos existentes. Os rituais nessas empresas são sobre reorganização, promoções, títulos, crescimento, etc.

Esse testemunho de valores e crenças, de histórias presenciadas, heróis e rituais, também define quem é importante na organização e quem a empresa deseja atrair. Por exemplo, se a empresa valoriza o desempenho financeiro acima de tudo, essas histórias, mitos e rituais podem incluir como um herói quem conseguiu economizar 5% a partir de um fornecedor. Ou se a empresa trabalha com foco em inovação, os heróis, as histórias e os rituais serão sobre inovação nos produtos (Apple com desenvolvimento do Mac, iPod e iPhone, por exemplo).

Como mudar a Cultura Organizacional de uma empresa

Para a inovação acontecer de forma deliberada não por uma mera exceção, as empresas precisam saber como mudar a sua cultura corporativa. Isso é muito semelhante em travar uma guerra psicológica em sua empresa. Para fazer uma gestão da Cultura Organizacional precisa ter muito cuidado, calculando os processos e coordenar as ações juntamente com as áreas de Recursos Humanos e Finanças. Então:

Avalie os valores e crenças atuais da sua empresa, como entendidos pelos seus funcionários. Comunique a necessidade de novos valores da Cultura Organizacional e conduza os funcionários para um novo modo de pensar, isso é difícil. Mas comece pensando através dos novos valores e crenças que a empresa quer.

Planeje um esforço para criar um novo conjunto de histórias, heróis e rituais em torno desses valores.

Simultaneamente com a criação de uma nova cultura, alinhe os programas de incentivo da empresa (planos de compensação, bônus, promoções, etc.) com os novos valores da Cultura Organizacional. A falha no realinhamento dos incentivos irá colocar abaixo qualquer mudança de cultura.

Para criar uma cultura de inovação a empresa precisa de heróis e histórias sobre seus funcionários que criam novos modelos de negócios, novos produtos e novos consumidores. Histórias sobre novas linhas de produtos criadas a partir de ideias loucas. Ou heróis que agem como gerentes da velha guarda que mandam a melhor equipe para a incubadora da empresa, ou a divisão geral de gerentes que adaptaram ou adotaram um produto adquirido e tornaram um sucesso essa linha de produto, ou times de engenheiros que foram a campo e viram a necessidade do consumidor e construíram um produto que se adequa a isso – e depois construíram uma nova divisão. E os rituais e recompensas necessárias para apoiar esse tipo de inovação (não apenas a execução existente).

A mudança de valores e Cultura Organizacional quase sempre enfrenta problemas, resistência para mudar (nós sempre fazemos desse jeito), obsolescência (o mundo muda, mas não os valores), inconsistência (nós falamos muito da boca para fora sobre os nossos valores, mas nós não implementamos eles de verdade). Mas a combinação de mudar a cultura e reforçá-la por meio de mudanças nos incentivos pode fazer funcionar. Para acompanhar essa mudança, você pode fazer uma gestão do clima organizacional, aplicando pesquisas e coletando feedbacks dos funcionários sobre como está a implementação e pontos de melhoria.

O resultado de uma cultura de inovação em uma grande empresa com um propósito

unificado pode mudar com velocidade, agilidade e paixão.

Para fechar, um pequeno resumo das lições aprendidas durante este trabalho:

Inovação Corporativa requer uma cultura de inovação;

Cultura Organizacional consiste de valores, histórias, heróis e rituais;

Startups constroem valores e cultura focadas na inovação a partir do zero;

Existem empresas que querem (re) começar a inovação na empresa, mas precisam reiniciar a Cultura Organizacional existente - e isso é difícil;

Você pode alterar a cultura da sua empresa;

Isso requer um processo cuidadoso, calculado e coordenado pelo departamento de Recursos Humano e Financeiro;

O resultado é inovação;

E o por fim, inovação precisa gerar resultados. Do contrário não vale a pena!

E como você já sabe, toda semana publicamos aqui artigos relacionados a planejamento, orçamento e acompanhamento econômico-financeiro. Também publicamos mensalmente materiais gratuitos para download como modelos de planilhas, *white papers* e e-books. Você pode acessar estes materiais clicando no botão abaixo.



[Materiais Educativos Gratuitos]

Conheça nossa área de Materiais Educativos Gratuitos

Confira nossos e-books, infográficos, webinars e outros materiais gratuitos sobre Gestão Empresarial!

Baixe Gratuitamente!

Portanto, se você ainda não é assinante de nosso newsletter, cadastre-se (aqui, logo abaixo) para receber este e outros artigos por e-mail, ou nos adicione nas redes sociais para ficar por dentro de tudo que acontece por aqui.

Também publicado em Medium.