

■ O setor de previdência complementar enfrenta vários desafios significativos, como garantir retornos sustentáveis diante da volatilidade dos mercados financeiros e a crescente longevidade da população, que demanda novas soluções para atender às necessidades específicas dos clientes mais idosos. Nesse cenário em constante evolução, a transformação cultural emerge como uma peça-chave para garantir a sustentabilidade e a inovação das fundações.

Isso porque a cultura de uma organização molda a mentalidade e as práticas, influenciando diretamente a maneira como os funcionários pensam, agem e se relacionam no ambiente de trabalho, e conseqüentemente impactando o alcance dos objetivos de negócio. E a alta liderança desempenha um papel crucial na formação e manutenção dessa cultura, sendo responsável por alinhar as estratégias com a cultura desejada e tomar decisões que a promovam e a reforcem.

No centro dessa equação está a média gerência – ou gestores de pessoas. Eles são encarregados de comunicar e implementar as estratégias e diretrizes estabelecidas pela alta administração, ao mesmo tempo em que atuam como defensores e apoiadores dos funcionários da linha de frente. Por isso, é essencial que esses gestores compreendam a importância da cultura organizacional e estejam preparados para orientar os colaboradores através do processo de mudança.

Para obter maior engajamento das equipes e contribuir para o sucesso da transformação cultural, existem algumas medidas que podem ser adotadas imediatamente pelos gestores de pessoas:

### 1. Ter clareza

Atualmente, estamos constantemente bombardeados por uma enxurrada de informações, o que tem levado a uma diminuição significativa nos períodos de atenção das pessoas.

Por esse motivo, é muito importante que o gestor seja muito específico sobre o que precisa que os funcionários façam de diferente para alcançar os novos objetivos. Outro aspecto importante é dividir a mudança cultural em etapas simples e acionáveis que se integrem às atividades diárias da equipe para eliminar o ruído e ganhar força.

### 2. Ser ágil

Muitas vezes subestimamos a importância das micro ações na mudança cultural, porém, toda transformação começa com pequenos ajustes e consistência. Os gestores precisam trabalhar com suas equipes para chegar a um acordo sobre pequenas medidas que todos possam adotar. É essencial ver o que funciona e o que não funciona e fazer ajustes, se necessário. A maneira de fazer com que os colaboradores se envolvam na mudança cultural é garantir com que se sintam envolvidos e incluídos, e uma abordagem ágil incentiva esse empoderamento e experimentação.

### 3. Compartilhamento de histórias

Uma forma eficaz de aproximar as pessoas é compartilhar os sucessos, especialmente em ambientes de trabalho híbrido, que podem gerar sentimentos de solidão e desconexão nas pessoas. Para que a mudança cultural seja bem-sucedida, ela precisa de coesão. Contar histórias, em especial, pode reforçar as mudanças que você deseja ver, além de ajudar a equipe a entender o impacto de suas ações na organização como um todo. O compartilhamento de sucessos cria uma visibilidade mais ampla, aumenta a crença e promove o reconhecimento, que é um grande impulsionador do envolvimento.

Como lidar com a resistência à mudança?

É muito comum que as pessoas resistam à mudança, pois tendem a focar no que estão perdendo ao invés dos benefícios que ela pode trazer. Por isso, não é surpreendente que alguns gestores enfrentem dificuldades ao lidar com a mudança cultural.

Os principais motivos que levam os gerentes a resistirem às mudanças são:

### 1. Falta de envolvimento desde o início

Muitas vezes, a mudança cultural é simplesmente anunciada pela alta liderança e os gestores de pessoas recebem as regras do que precisam fazer, sem o devido entendimento do seu papel na condução da mudança. Como resultado, o cinismo se instala e os gestores de pessoas se sentem excluídos de decisões importantes que precisarão implementar. Por isso, inclua os gerentes desde o início do processo, ouça suas vozes e sua mudança cultural terá uma chance muito maior de sucesso.

### 2. Falta de entendimento

Muitas pessoas ainda acreditam que a cultura é algo superficial, intangível ou tão complexo que não é possível ter controle sobre ela. Por isso, é fundamental haver clareza absoluta sobre a cultura desejada em termos de comportamentos concretos e uma linguagem comum, pois, assim como acontece com os valores, a cultura e os comportamentos associados a ela podem ser amplamente interpretados. Quanto mais específicos os comportamentos, mais as pessoas saberão o que se espera delas na prática.

### 3. A alta liderança não age de acordo com o discurso

Se a alta liderança não for vista como modelo dos comportamentos esperados ou, pelo menos, não estiver trabalhando neles, os gestores de pessoas não confiarão na mudança e simplesmente voltarão aos seus antigos comportamentos. A média gerência deve impulsionar a mudança cultural na organização, mas ela só fará isso se reconhecer o exemplo da alta liderança primeiro. É por isso que as transformações culturais geralmente têm início na alta liderança para depois passar para os gestores de pessoas, quando já houve algumas mudanças simbólicas.

### 4. Falta de tempo

Os gestores de pessoas já vivem sob enorme pressão, e a mudança cultural pode parecer mais uma coisa a fazer ou uma distração desnecessária. A realidade é que a mudança exige tempo e energia e, de fato, traz trabalho extra, mas é uma parte vital das atribuições dos gestores, além de ser fundamental para a execução da estratégia. Dessa forma, os gerentes devem reservar um tempo para serem intencionais em todas as suas interações. Fazer pequenos ajustes em seu comportamento diário é a coisa mais eficiente que eles podem fazer para mudar a cultura: é mais uma questão de consciência do que tempo.

E como lidar com a resistência das equipes?

Os colaboradores também podem reagir à mudança de maneira negativa, por medo do desconhecido ou receio de perderem algo já está estabelecido. É crucial que os gestores estejam cientes dessas barreiras e busquem maneiras de superá-las. Uma abordagem eficaz inclui comunicar de forma clara os benefícios da mudança, respondendo às seguintes perguntas:

- O que é a nossa cultura?
- Por que ela é tão importante para a execução de nossa estratégia?
- O que isso significa para a nossa equipe?
- O que isso significa para cada membro da equipe individualmente?

Ao esclarecer essas questões, os gestores conseguem traduzir a mudança cultural em ações tangíveis (comportamentos) que sua equipe precisa adotar e deixar claro para todos como a mudança os afetará.

Outro recurso valioso para os gerentes nesse processo são os funcionários mais abertos à mudança. Geralmente eles possuem características como alinhamento com os valores da empresa, engajamento e habilidades de comunicação eficazes, além de iniciativa e proatividade. Ao serem identificados e envolvidos no processo, podem influenciar positivamente seus colegas e servirem como catalisadores da transformação.

**\*Caio Brisolla**

é Diretor da Walking the Talk LATAM

**Fonte:** [Abrapp em Foco](#), em 28.02.2024.