

Katia Soares

MUDANÇA DE CULTURA *ou* CULTURA DE MUDANÇA

*Na era digital, como conectar
o mundo técnico ao mundo humano?*

Katia Soares

MUDANÇA DE CULTURA *ou* CULTURA DE MUDANÇA

*Na era digital, como conectar
o mundo técnico ao mundo humano?*

| São Paulo | 2020 |



Copyright © Pimenta Cultural, alguns direitos reservados.

Copyright do texto © 2020 Katia Soares.

Copyright da edição © 2020 Pimenta Cultural.

Esta obra é licenciada por uma Licença Creative Commons: Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional - CC BY-NC (CC BY-NC-ND).

Os termos desta licença estão disponíveis em:

<<https://creativecommons.org/licenses/>>.

Direitos para esta edição cedidos à Pimenta Cultural pela autora para esta obra. O conteúdo publicado é de inteira responsabilidade da autora, não representando a posição oficial da Pimenta Cultural.

Katia Soares

São Paulo

Telefone: +55 (11) 99261-4803

katia.soares@agentesdamudanca.com.br

www.agentesdamudanca.com.br

Direção editorial Patricia Bieging
 Raul Inácio Busarello

Diretor de sistemas Marcelo Eyng

Diretor de criação Raul Inácio Busarello

Assistente de arte Ligia Andrade Machado

Imagens da capa jcomp, pikisuperstar / Freepik

Editora executiva Patricia Bieging

Revisora Maria Luiza de Oliveira

Autora Katia Soares

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S676m Soares, Katia -

Mudança de cultura ou cultura de mudança: na era digital, como conectar o mundo técnico ao mundo humano? Katia Soares. São Paulo: Pimenta Cultural, 2020. 183p..

Inclui bibliografia.

ISBN: 978-65-86371-39-0 (eBook)

978-65-86371-38-3 (brochura)

1. Cultura. 2. Digital. 3. Organização. 4. Lider.
5. Autoconhecimento. I. Soares, Katia. II. Título.

CDU: 658.3

CDD: 658

PIMENTA CULTURAL

São Paulo - SP

Telefone: +55 (11) 96766 2200

livro@pimentacultural.com

www.pimentacultural.com



2 0 2 0

AGRADECIMENTOS

Esta segunda obra que coloco no mundo é fruto do meu total mergulho na vida e no trabalho com um olhar mais amadurecido sobre a frase “Quero ser feliz ou quero ter razão?”.

Conectada nas histórias de vida das pessoas, ora em seus emaranhados emocionais, ora em seus inúmeros desafios profissionais, hoje percebo que cada vez mais o meu propósito de vida está atrelado em apoiar seres humanos a fazer a passagem da inconsciência para a consciência das inúmeras capacidades que possuem.

Considerando que todos estamos aqui para aprender a interdependência nesta gigante escola da vida chamada planeta Terra, eu escolho somar neste caminho.

Com bastante coisa na minha mochila, hoje dedico total atenção às necessidades individuais, à maturidade dos grupos e à consciência das organizações. Faz brilhar meus olhos o desenvolvimento humano, a mediação de grupos que genuinamente desejam crescer, assim como organizações que já compreenderam a importância da humildade e da simplicidade para o combate ao destino exclusivo do materialismo.

Fico muito feliz em poder presenciar a chegada desta era digital por caminhos que nem sempre nos dão todas as respostas, mas com certeza nos tira totalmente da zona de conforto e provoca uma imensa mudança de mentalidade - o tal do *mindset*, tão comentado pelo mundo.

Ver minha filha – Maria Vitória – conversar com suas amigas, estudar e brincar utilizando a tecnologia e de uma forma natural, me faz ter a certeza de que não importa qual seja o meio, a conexão nunca será perdida. Eu acredito no amor, apesar de inúmeras vezes ter vivido e experienciado a dor. Sou da geração babyboomer e sinto muita saudade dos rituais de uma cultura que privilegiava a calma e o longo preparo para que algo acontecesse. Vivi culturas diversas, pessoas diversas e sempre me incomodou assistir o descuido com o emocional do ser humano.

Confesso que independentemente da geração à qual pertenço, sempre gostei dos ritmos, das comemorações, aniversários, casamentos, festas e todos os ritos de passagem em que o sentir esteja imensamente presente.

A diversidade humana me encanta na maioria das vezes. Algumas vezes, confesso que preciso ter mais paciência. Mas a delícia da vida é viver cada segundo como se fosse o último e experimentar todos os tipos de situações que nos descolocam da zona de conforto. Foram muitas situações e pessoas que encheram a minha mochila de conhecimentos, aprendizados, cuidados e apoio.

Agradeço imensamente a todos os parceiros de jornada profissional que no guarda-chuva da Agentes da Mudança e ao meu lado foram fiéis escudeiros na entrega de muito conhecimento, ajudando este imenso mercado a sedimentar culturas empresariais e transições psicológicas individuais.

Sou grata à minha irmã Cenir e sobrinhos Caio e Bianca por todo o suporte espiritual, emocional e de estrutura para eu poder ter o tempo necessário para aprender, desaprender e reaprender uma nova forma de viver e trabalhar.

A minha filha Maria Vitória, minha gratidão eterna por ser tão amorosa, generosa e com uma alma emocional gigante. Foram

muitos momentos em que não pude brincar e com o seu olhar isento de julgamento simplesmente dizia: te amo mamãe, você precisa se divertir mais.

Aprendi que falar de cultura é entender a si próprio e nesse quesito eu diria que já passei de ano. Sozinha? Nunca!

Quero agradecer ao meu companheiro de jornada, Paulo, que me ensina todos os dias a importância da humildade, do desprendimento e o significado da palavra aceitação.

Enfim, quero agradecer aos meus pais Celio e Nair por todos os valores recebidos e praticados nesta vida. Família para mim sempre será o valor mais importante que me faz acordar todos os dias com a vontade de seguir mais um pouco.

Gratidão a você leitor, que se disponibilizou mais uma vez a viajar nestas linhas que escrevo nesta segunda obra, e sempre com muita empolgação me motiva a querer escrever a próxima história. Quem sabe? A vida é feita de vários capítulos e livros. Eu espero poder sempre estar aqui. Redigindo, falando, sentindo e amando todos os minutos da minha vida.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
------------------	----

PREFÁCIO	17
----------------	----

Capítulo 1

A EVOLUÇÃO DO TEMA MUDANÇA NO MUNDO DOS NEGÓCIOS.....	21
Mudança é inerente à natureza humana.....	22
A mobilização das organizações em cada época	26
E qual é a situação atual?	29
Para onde estamos indo?.....	31
Voltando para o presente	33
Repensar a maneira de fazer negócio ágil é trabalhar <i>mindset</i>	37

Capítulo 2

O RESSIGNIFICAR DA CONSCIÊNCIA HUMANA E ORGANIZACIONAL.....	41
Como o indivíduo aprende	43
A importância da conexão das necessidades individuais às necessidades organizacionais.....	47
A visão antroposófica.....	48
A identidade organizacional e o <i>Eu</i> individual.....	49
A relação organizacional e o corpo astral individual	50
O processo organizacional e o corpo vital individual	51

O recurso organizacional e o corpo físico individual.....	52
Os sete níveis da Consciência - <i>Richard Barrett</i>	53
Cenário atual de mudanças concomitantes.....	59
Fenômenos organizacionais	62

Capítulo 3

O PAPEL DO LÍDER NA CRIAÇÃO DA CULTURA DE MUDANÇA.....	65
A importância da gestão facilitadora e apoiadora	66
Firmada nas próprias pernas, a liderança faz mudança.....	68
O papel dos líderes como agentes da mudança.....	69
Condições ideais para a criação da cultura de mudança	73
A necessidade de alinhamento da alta liderança	77
O agente da mudança na era digital.....	78
Atores a serem embarcados	81

Capítulo 4

A VISÃO INTEGRAL E A TEORIA U CONTRIBUINDO COM A VISÃO SISTÊMICA DA CULTURA DA MUDANÇA	84
Os cinco fatores que fundamentam o modelo integral de Ken Wilber.....	86
A importância da harmonização dos Chacras.....	90
O modelo integral na cultura da mudança.....	92
A maneira como nos relacionamos com os nossos corpos	98
A teoria U.....	99

Otto Scharmer e a cultura da mudança	103
--	-----

Capítulo 5

AS OITO DIMENSÕES DA CULTURA

DA MUDANÇA.....	108
-----------------	-----

1. Alinhamento do tomador de decisão.....	112
2. Diagnóstico das necessidades	114
3. Seleção do portfólio de mudanças.....	115
4. Identificação dos agentes da mudança.....	116
5. Capacitação dos agentes da mudança	117
6. Homologação da metodologia	119
7. Seleção das ferramentas.....	119
8. Mentoria para a sustentação da cultura da mudança.....	120

Capítulo 6

A GOVERNANÇA DA CULTURA DE MUDANÇAS	122
---	-----

O que é trabalhar em rede.....	123
Governança para lidar com uma iniciativa simples.....	124
Governança para lidar com um projeto.....	126
Governança para lidar com mudança cultural	127
A rede de agentes da mudança.....	128
Curva da maturidade da cultura de mudança nas empresas	131
Tempo x maturidade	133
Tipos de redes de agentes de mudança.....	135
Por qual porta os agentes de mudança entram na empresa?	136

Capítulo 7

A SELEÇÃO DE PARCERIAS.....139

Critérios para a contratação de parceiros para apoiar a cultura da mudança.....	143
Como medir se um grupo está pronto para concretizar a mudança?.....	148

Capítulo 8

O PODER DO AUTOCONHECIMENTO..... 150

A importância da conscientização das nossas competências.....	151
Autores mandatórios para a compreensão das emoções	155
A comunicação não violenta como impulsionadora das relações.....	160
Ikigai - Razão para viver	161

Capítulo 9

EXEMPLOS PRÁTICOS SENDO REALIZADOS164

Por que escolhemos atuar em mudanças	165
O entendimento da mudança nas organizações.....	167
Demandas, atuação, desafios e resultados da frente que atua com mudanças.....	168
A preparação da liderança na competência mudança	174
Impactos da pandemia de 2020 na frente de mudança.....	177
Visões de futuro	178
O que nos mostram esses exemplos práticos	181

Sobre a autora183

INTRODUÇÃO

A inspiração em escrever esta segunda obra que coloco no mundo veio impulsionada pelo cenário mundial de mudança provocado pelo covid-19, pelas vivências e observações da Agentes da Mudança no atendimento a diferentes culturas corporativas, especialmente em momentos de transformação ou crise. Necessidades individuais e propósitos corporativos são desafiados a estarem conectados e a serviço do alcance de resultados e metas a todo momento. Diante desse cenário, o que ficou no meu radar como aprendizado é que para essa integração ocorrer, definitivamente o ser humano precisa estar no centro.

Normalmente os líderes sabem a razão de os problemas ocorrerem, mas muitas vezes não caminha pelo receio de enfrentar a cultura do controle, do poder e do medo. Por outro lado, a instância, estratégica pressionada, pelo compromisso estabelecido muitas vezes com o acionista, cascadeia essa pressão, demanda ações grandiosas e em um ritmo que nem sempre permite o devido diálogo e planejamento para o alcance dos resultados. A consequência desse cenário é que, de uma forma ou outra, as metas são alçadas com muito suor e lágrimas, mas o ser humano muitas vezes é deixado em segundo plano. Qual o resultado disso? Alto turn over, burn outs, clima de desconfiança, desmotivação e não aprendizado.

Diante dessa jornada que constantemente vivemos no mercado, ficou muito clara para nós, da Agentes da Mudança, a necessidade de construir todo um vínculo e alinhamento junto ao board e à média liderança, aliado a uma grande jornada de escutas ativas, além da formação de imagem junto aos tomadores de decisão. Foi a partir da nossa vivência em processos como esses que decidimos criar a nossa metodologia de atuação na cultura

da mudança, totalmente integrada à nossa linha educacional, a Formação de Líderes Agentes da Mudança -- presencial e online --, que prepara toda a liderança para realizar de forma independente a gestão da mudança no dia a dia organizacional.

Aos poucos, em cada organização atendida, fomos desvendando as competências que deveriam existir mandatoriamente em cada uma delas, formas de medição, portfólio de produtos que gerariam a mudança necessária, assim como meios para alcançar os desafios almejados.

Esse caminho facilitou muito o planejamento e a organização de iniciativas, projetos e programas nas empresas, porque não dá para realizar vinte e cinco mudanças ao mesmo tempo em cada ano. É importante quebrar este número para não impactar a atuação da liderança de uma vez, porque normalmente são as mesmas pessoas que serão chamadas a estar a serviço dessa história.

É grande a necessidade do diálogo constante entre a alta liderança e seus liderados, uma vez que um desafio a ser superado é a agenda. Outro desafio, muitas vezes, é o receio que tem o tomador de decisão em compartilhar informações referentes à estratégia. Mas esse compartilhamento é que irá gerar o ambiente fértil necessário ao engajamento e à inovação.

Quando começamos a atuar em processos de mudança, percebemos um enorme ganho em realizar o alinhamento da alta direção com a possibilidade de trabalhar ao mesmo tempo ajustes de comportamento e desenho do alcance da estratégia, tão necessários para garantir o *walk the talk*.

Isso traz muitos benefícios, como: (1) a compreensão do board sobre o que é um processo de mudança, (2) o papel de cada um como aliado a fomentar a cultura de mudança nas atitudes, no exemplo a ser propagado dessa cultura e dessa competência que eles querem da empresa, e (3) a propagação do uso da gestão da

mudança materializada em cada iniciativa, projeto ou programa organizacional, cancelados pela alta direção, que começa a visualizar de forma muito prática os resultados alcançados pelo simples fato de estabelecer indicadores claros de medição.

Esse caminho provoca uma maneira bem diferente de tomadas de decisão e traz o sentido de urgência em melhorarmos os nossos atuais modelos de gestão.

Estamos cada vez mais sendo chamados para estar a serviço do nosso *ser* e não somente do nosso *ter*. Por muito tempo, assumimos no mundo corporativo a posição da cadeira do ego, e quanto mais dinheiro, status e poder, mais forte ficava a nossa relação material e a forma de proteger ao máximo o status que alcançado.

No século XXI, entretanto, esse modelo já não está mais servindo. É a colaboração que fala mais alto, a generosidade, a valorização e o respeito pelo outro. A vulnerabilidade está sendo necessária para novamente olharmos para nós mesmos e nos perguntarmos a serviço do que estamos. Passamos a nos perguntar: Isso faz sentido para mim?

A grande chave que desvenda este momento que estamos vivendo é saber trabalhar em rede. Se trabalhamos uma cultura de mudança sob o olhar de rede, vamos logo perceber que as pessoas têm poder de influência. É importante saber como e para onde influenciam.

Não dá para fazer nada sem ter direção, ou se a direção estiver contaminada.

Rede é um conjunto de pessoas conscientes que estão a serviço de uma clareza de entrega. Quando falamos de uma empresa, qualquer que seja o ramo, ela pode entregar tudo. Mas, qual é o benefício que está trazendo para o entorno? Será que ela tem claro o que é importante para seus colaboradores, o impacto que causa na

comunidade? Às vezes não. Às vezes está realmente fazendo apenas o movimento de entrega de coisas. Trabalhar em rede é trabalhar a consciência das pessoas para que elas estejam a serviço de valores, e não a serviço só do dinheiro, status e poder.

Por vezes, os conflitos ocorrem porque os valores das pessoas podem ser diferentes dos valores das empresas. Por isso as empresas estão trabalhando individualmente a sua liderança. Hoje, o coaching individual e trabalhos de autodesenvolvimento em grupo estão sendo mandatórios, do contrário, as pessoas ficam no ego e nas crenças antigas. Isso não incentiva trabalhar a liberdade e a emancipação das competências. Estamos a caminho da nivelação da liberdade, igualdade e fraternidade.

As empresas estão trabalhando muito a liberdade no pensar. Como trazer para dentro do corpo diretivo a liberdade de ideias? Se houver muito comando e controle, esse trabalho nem acontece, nem vai para as camadas mais abaixo.

A abertura para o diálogo tem sido mandatória desde o chão de fábrica. Hoje é comum que as indústrias reservem seus 15 minutos diários para fazer DDS, dinâmica de diálogo de segurança. Isso acontece especialmente nas fábricas onde os colaboradores lidam com risco de vida. O DDS favorece a conscientização de riscos e sua prevenção.

DDS é um momento único em que estão todos ali inteiros ouvindo informações sobre inteligência emocional, questões atitudinais e comportamentais. A riqueza desse momento é que mesmo na área mais técnica a empresa já está promovendo o autoconhecimento. Como resultado, (1) desperta a abertura e liberdade no pensar, (2) traz igualdade no sentir, pois fomenta o trabalho em grupo e o cuidado com a competição, procura não vir com a resposta pronta, mas gerar opções de ideias, a partir da competência de cada um (somar competências diversas traz

resultado muito melhor), e (3) fomenta a fraternidade econômica, pois quando as metas são atingidas, quem vai ganhar o PLR é o grupo, não um indivíduo apenas.

Práticas como essas estão trazendo uma cultura de mudança. Mas, que mudança? O resgate da liberdade no pensar, da igualdade no sentir e da fraternidade no querer. É como se tivéssemos voltando a etapas anteriores, revisitando uma história em que aprendemos em grupo, nos tornamos indivíduos e agora temos de reconstruir essa integração.

O planeta Terra está exatamente nesse momento. Nos emancipamos de tal forma que há comidas individualizadas, apartamento para uma só pessoa, estúdio individual etc. Isso ocorre porque fomos no limite da nossa individualização. Isso foi importante para entendermos quem somos nós, para cada um se colocar (eu sou independente do grupo).

Estamos sendo preparados para uma mudança planetária e as empresas são o reflexo disso. É por isso que a mudança agora está mais importante do que no passado, porque não está mais servindo para coisas, o foco são as pessoas. No momento em que este livro está sendo preparado, estamos passando por uma pandemia e o mundo todo está vivendo essa crise. Mesmo quem não esteja ligado à sua parte espiritual está entendendo que vivemos uma mudança profunda.

É como se Deus estivesse dizendo: vocês estão ainda se alfabetizando, mais tarde irão entender a razão disso tudo.

As pessoas estão adoecendo, sentindo-se tristes, desmotivadas, estressadas, não está mais dando para ser indiferente e seguir em frente como se nada estivesse ocorrendo.

Mesmo grandes bancos estão sendo chamados para implantar uma cultura de mudança. O banco está a serviço do dinheiro, obviamente, porém ele já começa a perceber que o

dinheiro é interessante, mas só isso é pouco. Eles estão cada vez mais se aproximando de seus clientes, desenvolvendo suas lideranças, mudando comunicação e arquitetura.

As empresas em geral estão sendo chamadas a diversificar, a crescer, trazendo funcionários novos, investindo pesado em programa de trainees, mudando a fachada, tirando salas e trabalhando cores – porque acompanham o momento do mundo. Estão percebendo que se ficarem como estão vão morrer, por mais que tenham dinheiro. O dinheiro sozinho não irá motivar.

Neste livro, quero fundamentar e aprofundar o significado deste momento. É um momento histórico de mudança de cultura ou cultura de mudança, como muitas empresas preferem chamar. É um aumento da nossa sensibilidade espiritual, uma nova consciência sobre tomadas de decisão, uma verdadeira mudança vibratória do planeta. Por isso, o tomador de decisão está sendo chamado a ampliar sua consciência e o seu papel. Um papel nobre de agente de mudança da vida e da cultura organizacional.