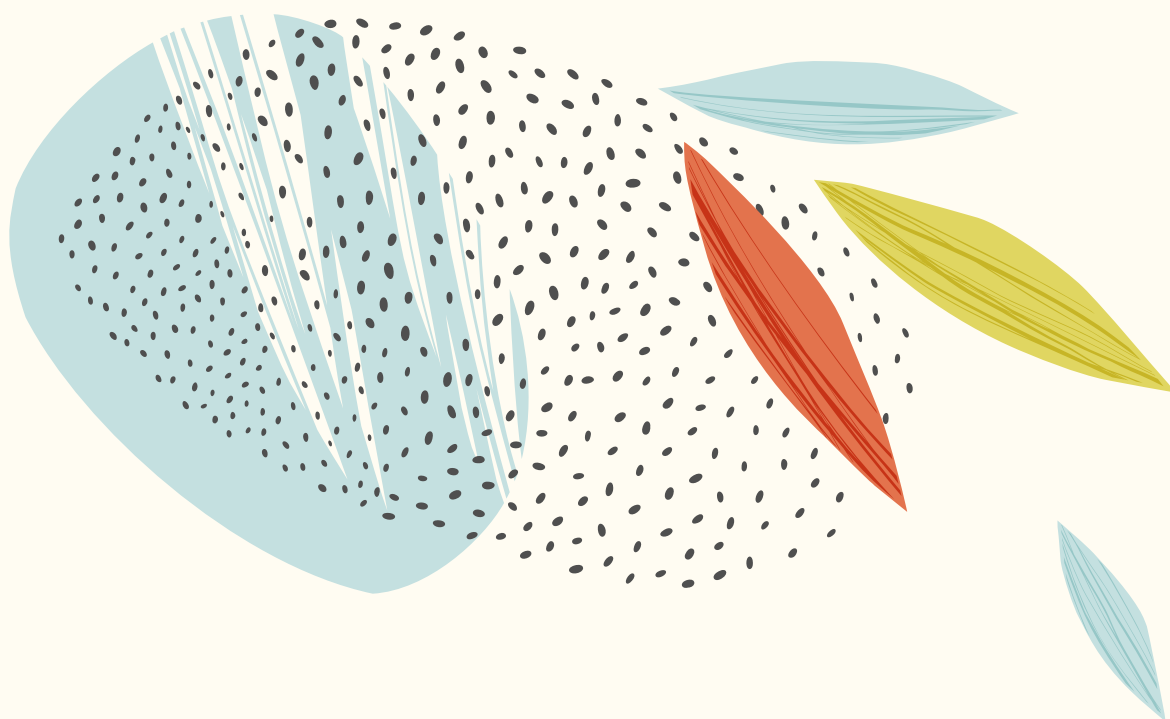


E-BOOK HSM MANAGEMENT + TRIBO

COMO CULTIVAR UMA
**CULTURA
CONSCIENTE**



hsm
management






CARTA CONVITE

Qual é a cola que nos une? Esta pergunta, com perdão do trocadilho, grudou na minha cabeça durante todo o tempo em que ocupei posições de RH dentro das empresas.


Entender essa conexão coletiva sempre me pareceu fundamental para alimentar com consistência todos os subsistemas que, normalmente, estão sob o guarda-chuva do time de gestão de pessoas. Do recrutamento e seleção ao processo de desligamento, manter o tal do “walk the talk”, destacado no livro homônimo de Carolyn Taylor, se revela possível quando temos consciência de questões tão profundas como esta. O problema é que respondê-la não é uma tarefa simples. Bem, não era. Até o dia em que a **TRIBO** cruzou o meu caminho.

O ano eu já não lembro, mas a ocasião eu jamais esquecerei: como head de RH de uma startup, aquela



já era a terceira vez que eu me recusava a contratar um treinamento sobre atendimento ao cliente para o time de operações. Por um motivo muito simples. Na minha perspectiva, aquela contratação, mesmo que atendessem ao briefing, seria um desperdício de verba. Não sabíamos qual era o jeito de ser e fazer daquela organização, como eu poderia então treinar as pessoas para tal?

Foi quando a **TRIBO** apareceu e se tornou minha parceira de jornada na descoberta daquela cultura na qual eu estava inserida. Como eu era a primeira liderança de RH contratada pela startup, até os conceitos mais básicos dessa cadeira eram novidade por lá. E nada como ter um parceiro sensível às suas necessidades para conduzir de mãos dadas com você o que você precisa, na hora que você precisa, do jeito que você precisa.



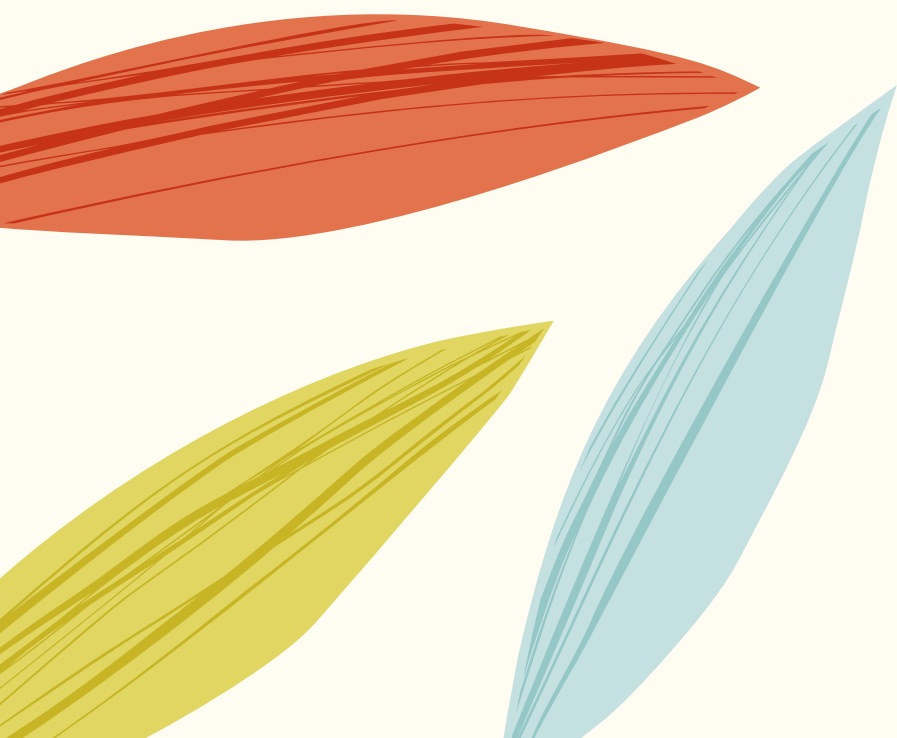
E esse presente, que eu ganhei do destino, hoje o universo me dá a oportunidade de devolver como editora. Afinal, aquelas mesmas mãos que me apoiaram no passado também redigiram este conteúdo incrível que eu convido você a conhecer.

Este e-book, ao mesmo tempo que apresenta conceitos valiosos sobre cultura organizacional, carrega a energia necessária para colocar você em movimento. Portanto, o meu convite é que você não só deguste página por página, como também arregace as mangas e bote para fazer. E, lembre-se: se precisar de ajuda, agora já somos quatro mãos prontas para oferecer este suporte a você: **TRIBO** e **HSM Management**, juntas para cultivar lideranças e culturas conscientes.



GABRIELLE TECO

Editora-executiva da Revista HSM



SUMÁRIO

CAPÍTULO I

O QUE É CULTURA CONSCIENTE

O que forma a cultura de uma organização? E o que torna a torna consciente?

pág. 7

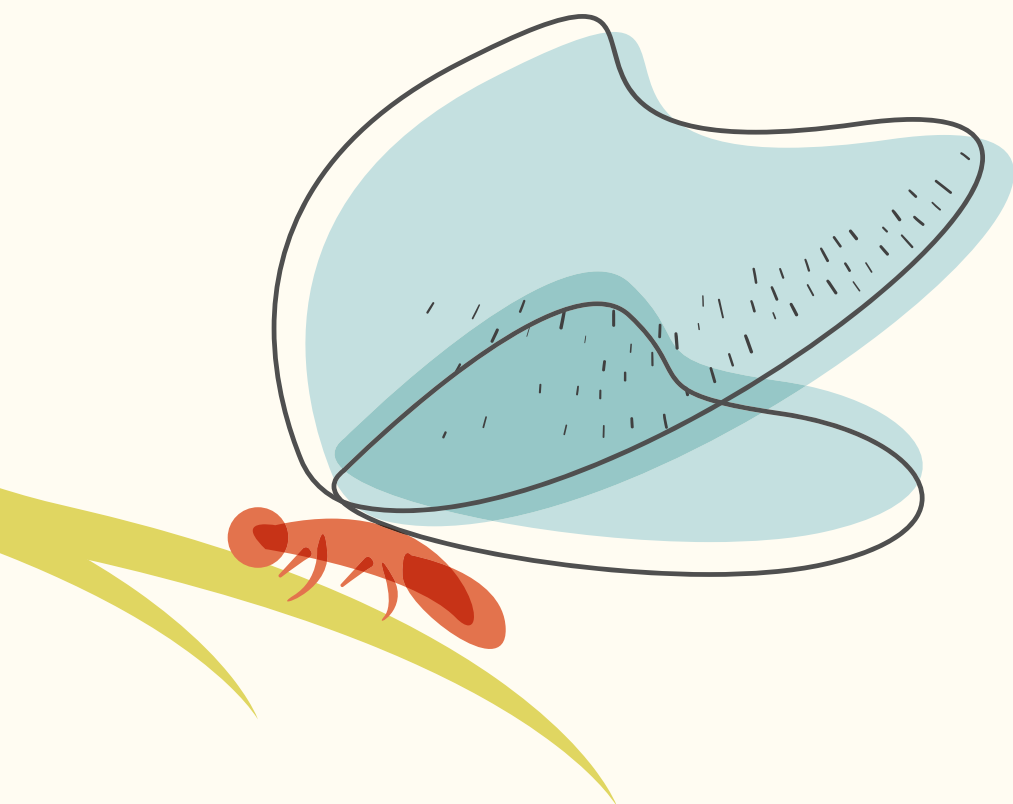


CAPÍTULO II

RECONHECENDO A CULTURA ATUAL X A CULTURA DESEJADA

O que é tensão criativa e qual o seu papel na organização?

pág. 12

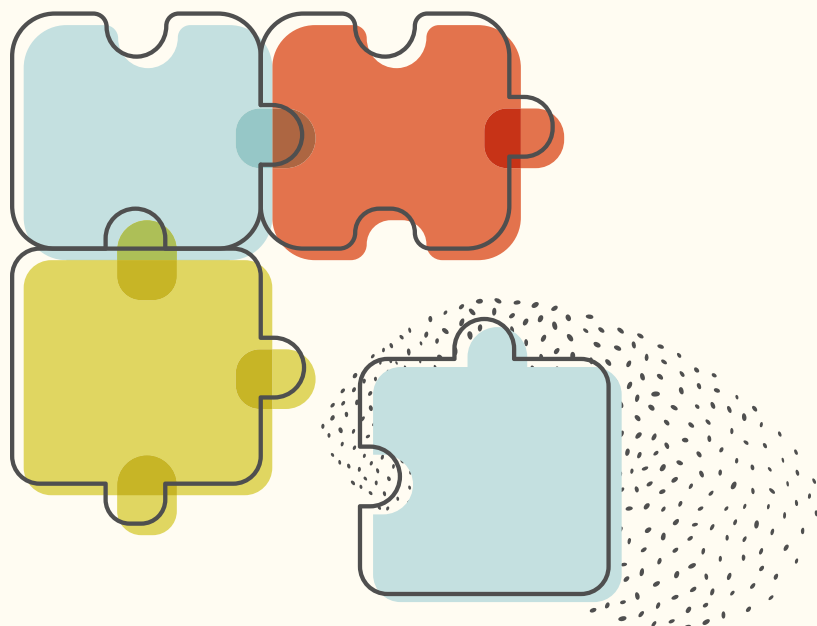


SUMÁRIO

CAPÍTULO III

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E A SUSTENTAÇÃO DA CULTURA DESEJADA

Por que contratar pessoas
alinhadas à cultura organizacional?
pág. 25



CAPÍTULO IV

COMO CULTIVAR UMA CULTURA CONSCIENTE?

Complexidade, mentalidade
e propósito são os três fatores
principais.
pág. 32





O QUE É CULTURA CONSCIENTE

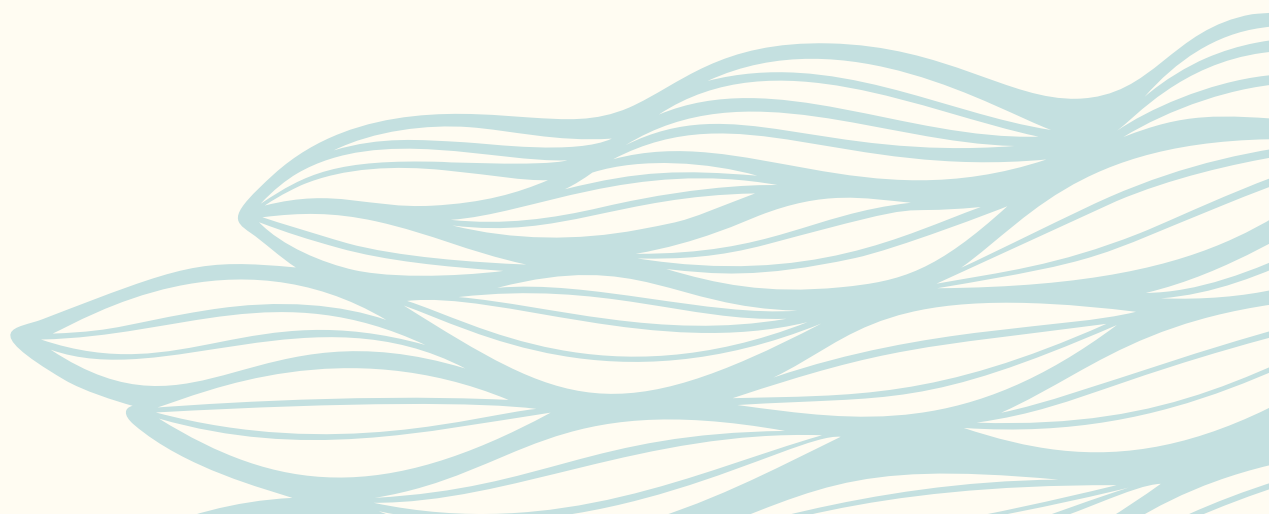
O que forma a cultura de uma organização?
E o que a torna consciente?


Para ajudar as empresas a se tornarem aquilo que elas almejam ser, passamos os últimos anos na TRIBO implementando projetos de compreensão e alinhamento de culturas organizacionais.

Fazendo perguntas como “o que faz com que esta empresa, ou estas pessoas, sejam exatamente como são?”, aprendemos que o simples pode ser extremamente revelador quando direcionamos o nosso olhar para captar todas as suas nuances.

Acontece que **ninguém é quem é por acaso**. Por trás de uma pessoa admirável, existem **valores, crenças, escolhas e hábitos** que consistentemente foram moldando-a, e continuam a fazê-lo. As empresas mais admiráveis também não criaram um bom ambiente de trabalho e de relacionamentos por acaso. No fundo, também existe um grande conjunto de fatores que faz com que o jeito de trabalhar em determinada organização se torne exatamente como é.

A cultura acontece. **Não se escolhe ter ou não ter uma cultura**. Porém, pode-se escolher compreender como a cultura acontece, para que a partir daí





seja possível envolver as pessoas na cultura que se quer criar na organização. Seria um ambiente com relações mais próximas? Um grupo mais inovador e ágil? Ou um ambiente que passe a ser orientado a resultados com mais consistência? Muitas são as possibilidades.

A edição 133 da revista HSM Management já apresentou as empresas humanizadas e as organizações que curam. Elas são a realização do que foi proposto por Raj Sisodia quando ele apresentou sua pesquisa sobre Capitalismo Consciente, demonstrando a existência de empresas orientadas a propósito, que nasceram e são geridas com a intenção ativa de melhorar a vida das pessoas por meio de seus negócios.

Empresas Humanizadas, assim como organizações que curam, de forma geral, têm algumas características em comum, como: **propósito maior, orientação a stakeholders, liderança consciente e cultura consciente.**

Cada uma dessas características responde perguntas sobre a natureza dessas organizações. Em

propósito maior, responde-se sobre “por que a empresa faz o que faz”. Em orientação a stakeholders, observa-se “a quem as empresas estão servindo?”. Em liderança consciente, por sua vez, compreende-se “quem está servindo nessas empresas”. Por fim, sobre cultura consciente, a pergunta é: **como a empresa vive o seu propósito internamente?**

Cultura consciente, como o próprio nome diz, refere-se à cultura da organização que é construída pelas pessoas com intencionalidade, sendo **orientada a valores e alinhada conforme os processos, práticas e artefatos** que garantam a sua consistência.

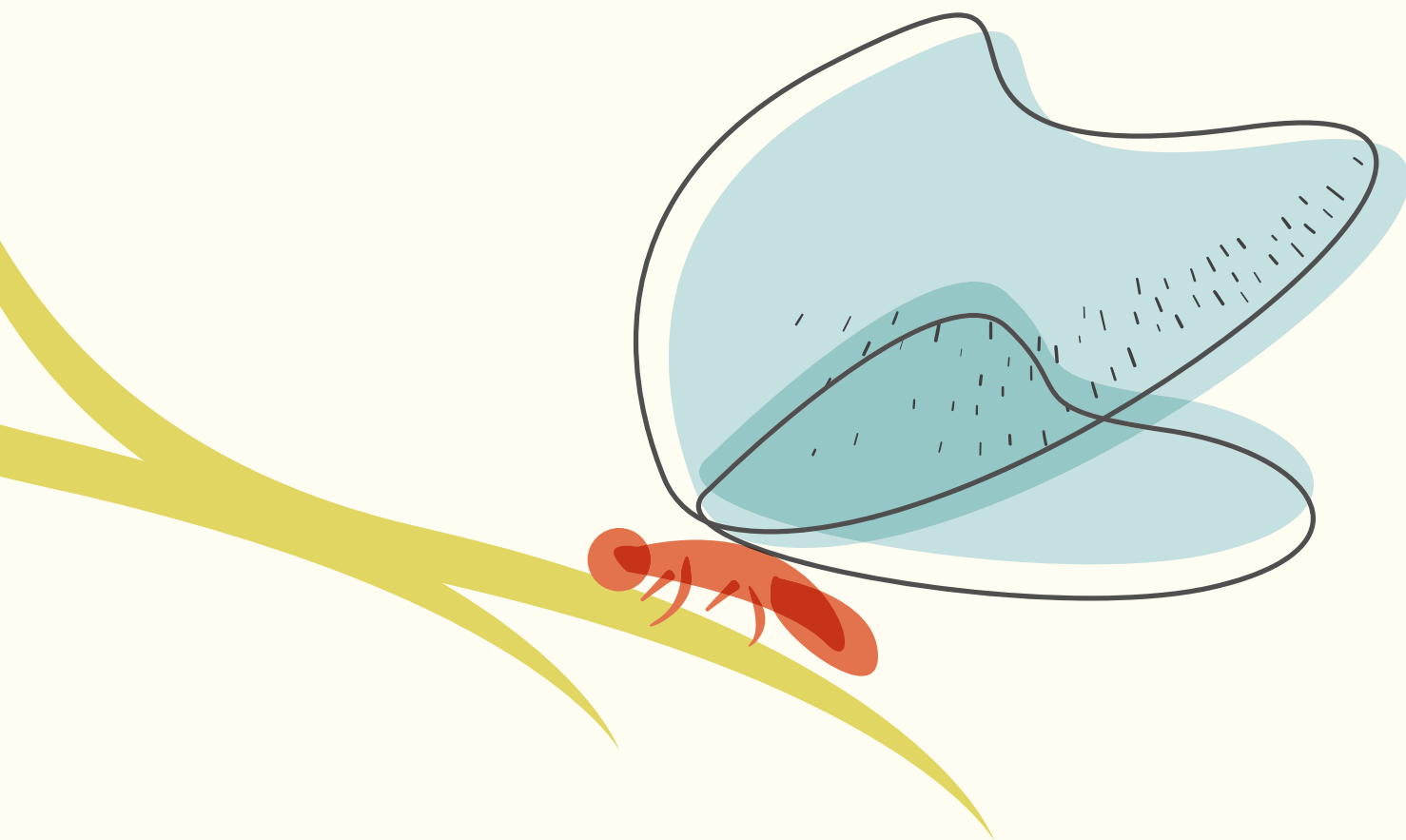
A cultura consciente é capaz de transformar positivamente a performance da equipe, ao permitir a **segurança psicológica** para que o melhor das pessoas se expresse por meio do trabalho, fomentando assim um ambiente em que existe **entendimento sobre propósito, senso de serviço e relacionamentos baseados em confiança e transparência.**

A busca por consciência é uma constante. Cultura consciente não significa um ambiente organiza-

cional perfeito. Acima de tudo, trata-se de um ambiente humano, e humanos são imperfeitos. Então, em vez de perfeição, as empresas devem buscar nutrir um ambiente coerente, em que as crenças e discursos sejam colocados em prática por meio de ações e processos e, ao mesmo tempo, em que se reconheça as limitações que ainda precisam ser desenvolvidas.

Uma cultura consciente não acontece por acaso. Ela é construída com base no alinhamento de intenções das pessoas que a vivem no dia a dia da organização. E como fazê-lo? A proposta deste e-book é oferecer conhecimento para que você possa compreender o momento vivido pela cultura da sua organização e os seus próximos passos na construção de uma cultura cada vez mais consciente.



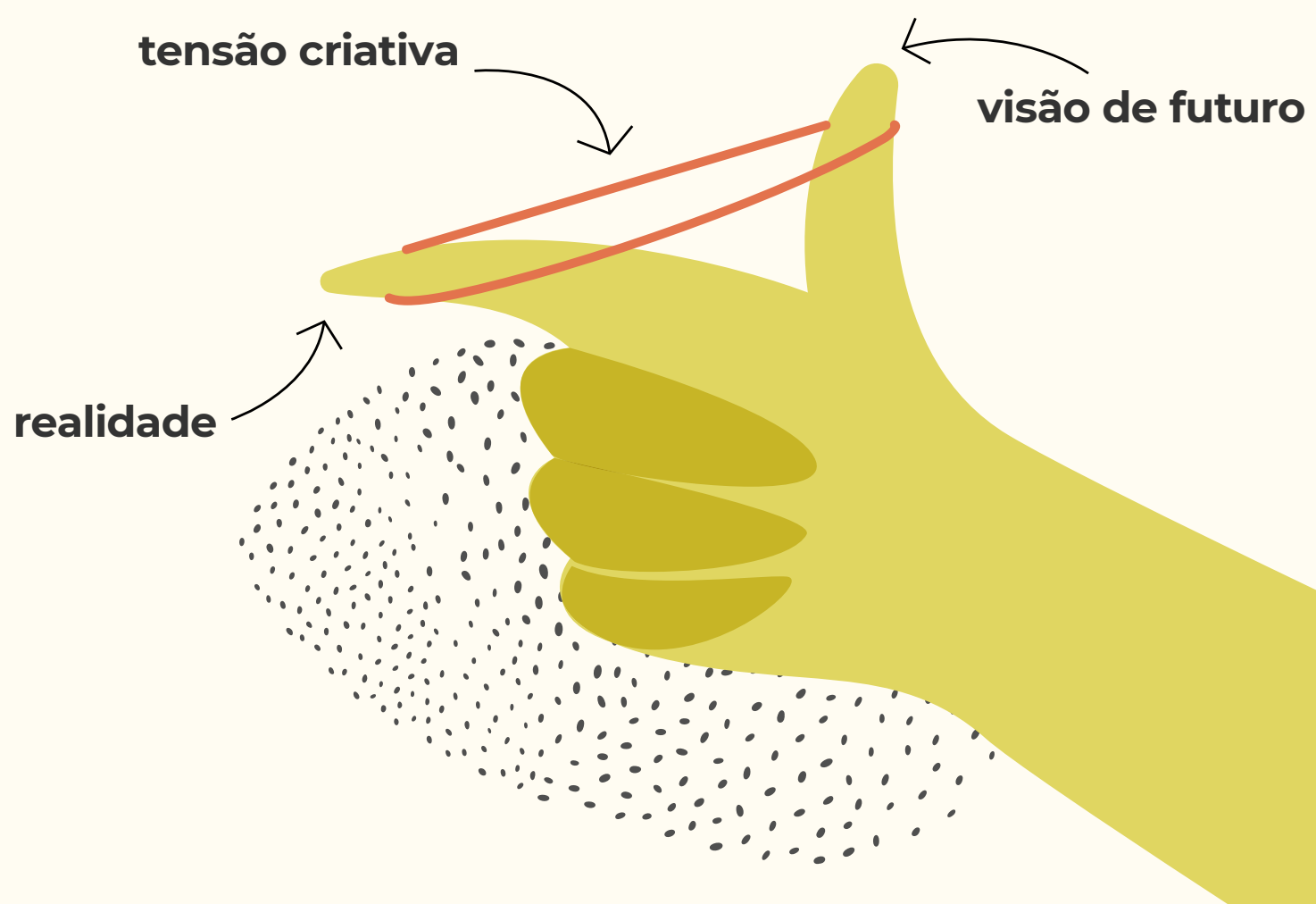


RECONHECENDO A CULTURA ATUAL X A CULTURA DESEJADA

Segundo Peter Senge, autor do livro *A Quinta Disciplina* e grande expoente de metodologias de transformação organizacional, para promover uma mudança construtiva na realidade

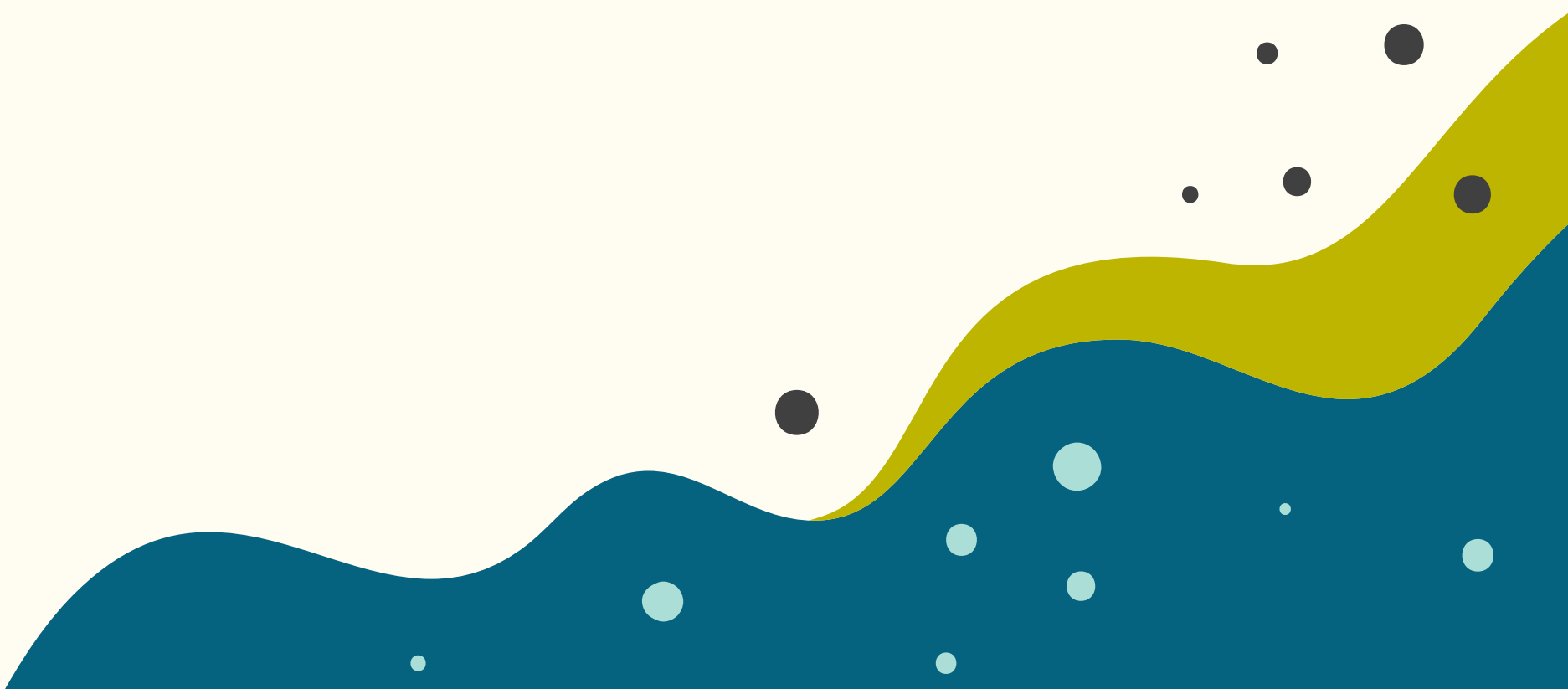
e aproveitar ao máximo os potenciais humanos durante essa transformação, precisamos de um pulso que ele chama de **tensão criativa**. Essa tensão criativa é formada por dois aspectos: uma visão bem definida da realidade atual e uma visão de futuro inspiradora e alcançável.

Segundo Senge, é como se houvesse um elástico esticado entre a realidade atual e a visão. Quanto mais distante estão uma da outra, maior é a tensão no elástico. A tensão criativa é o equilíbrio de força ideal gerado pela tensão no elástico que nos move em direção ao que queremos.



Importante ressaltar que quando buscamos esse ponto de equilíbrio entre a realidade atual e a desejada, corremos o risco de tensionar demais o elástico ao determinar uma visão muito ousada para a organização. O oposto também é verdadeiro. Se há pouca tensão e a visão de futuro não é atrativa o suficiente ou não oferece desafios, o movimento não acontece.

A tensão criativa deve, portanto, desafiar as pessoas que fazem parte da organização a **superar o nível atual em que se encontram e gerar movimento coletivo**. Portanto, para impulsionar uma transformação cultural, é preciso descobrir qual é a tensão criativa presente entre a compreensão coletiva da cultura atual e a visão compartilhada da cultura que se deseja construir.

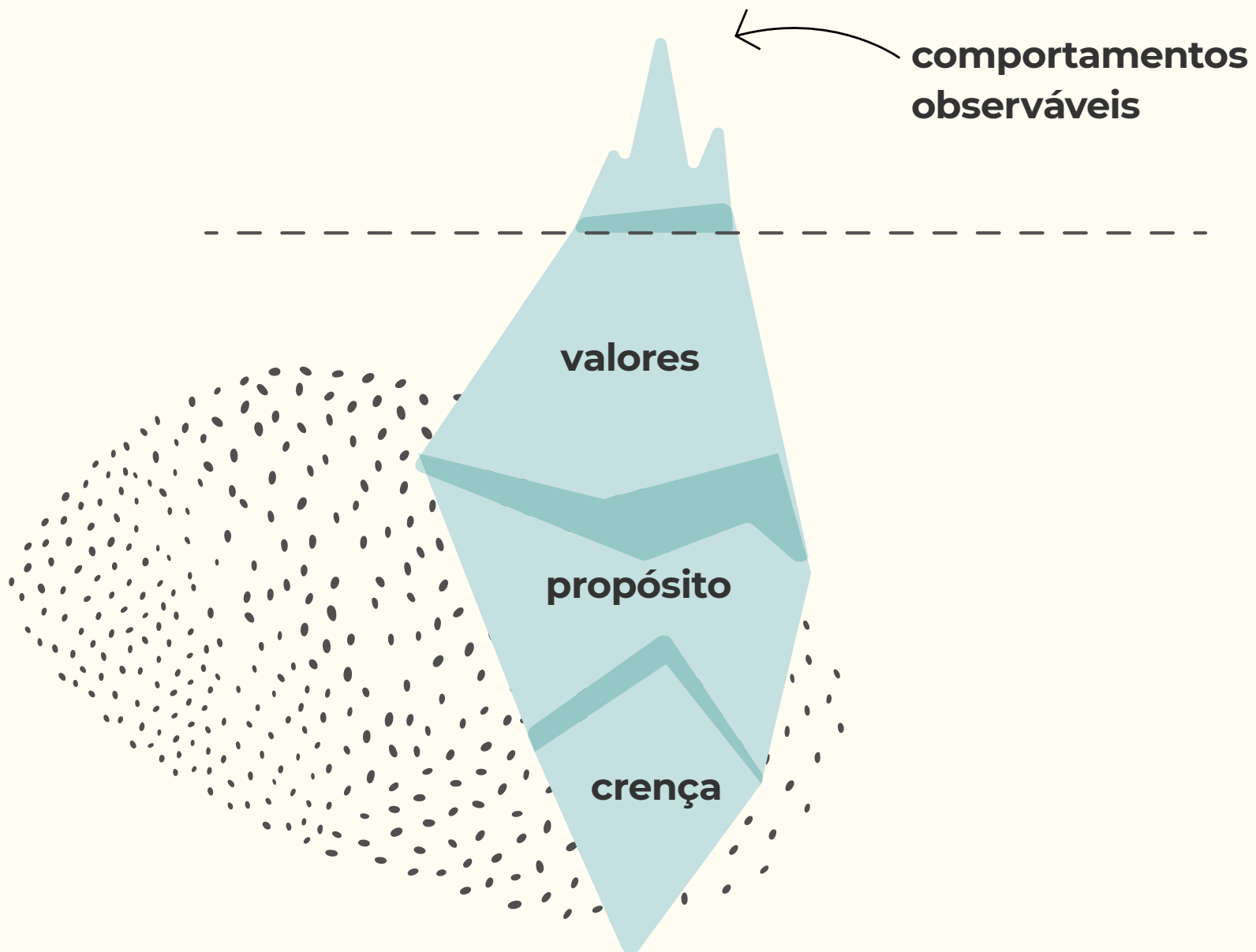


ENTENDENDO A CULTURA ATUAL

Sabendo que a cultura é o conjunto de crenças, práticas e modelos de pensar de um grupo ou organização, o processo de transformação para torná-la mais consciente precisa levar em consideração alguns aspectos fundamentais:

1. A CULTURA É COMPLEXA: não é possível explicar a cultura a partir de simples relações de causa e efeito. Da mesma maneira, a adoção de novos processos ou regras em si também não garante a formação de uma nova cultura. **Cada indivíduo, independentemente de sua ocupação ou posição, é responsável pela criação, manutenção e disseminação da cultura** por meio de suas interações.

2. A CULTURA É PROFUNDA: a cultura é o iceberg completo, do qual normalmente só conseguimos ver uma pequena parte aparente, que são os comportamentos. A **parte invisível são os valores, o propósito e as crenças que influenciam o surgimento desses comportamentos.**



3. A CULTURA É HUMANA: por trás de todas as crenças e valores institucionalizados, existem crenças individuais que podem se conectar ou não com aquilo que é proposto. Assim, quanto mais os indivíduos se identificam com o propósito organizacional e seus valores, maior a probabilidade de seus comportamentos estarem alinhados e em consonância.

Para conseguir mergulhar até os níveis mais profundos de compreensão da cultura organizacional, vamos utilizar duas metodologias combinadas: o método de observação proposto pelo psicólogo Edgar Schein e a ferramenta de identificação de arquétipos culturais (OCAI).

O método de Schein consiste em uma **observação profunda e sem julgamentos** nas camadas do iceberg sob a perspectiva dos artefatos, valores e pressupostos.

ARTEFATOS: SÃO OS ELEMENTOS MAIS VISÍVEIS NA ORGANIZAÇÃO E QUE COMUNICAM OS VALORES INSTITUCIONAIS AOS STAKEHOLDERS DA EMPRESA PARA INDICAR QUAIS SÃO OS COMPORTAMENTOS ESPERADOS.

Manifestações físicas

Design, logo, aparência, vestuário, prédios, objetos materiais, layout

Manifestações comportamentais

Cerimônias, rituais, padrões de comunicação, tradições, recompensas e punições

Manifestações verbais

Piadas, jargões, apelidos, mitos, história

Os artefatos podem se manifestar em três categorias, conforme mostra a figura anterior.

A análise de artefatos pode ser feita por meio da observação direta dos elementos físicos, verbais e comportamentais, assim como por entrevistas estruturadas com colaboradores(as).

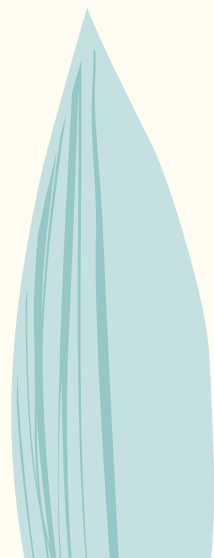
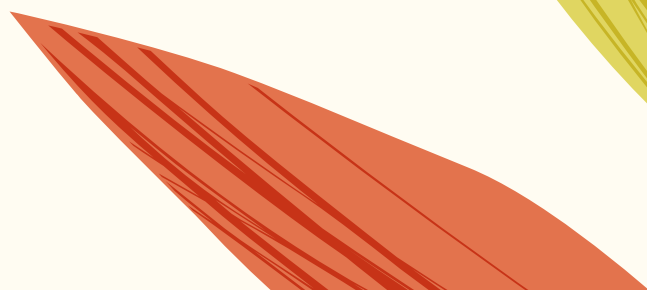
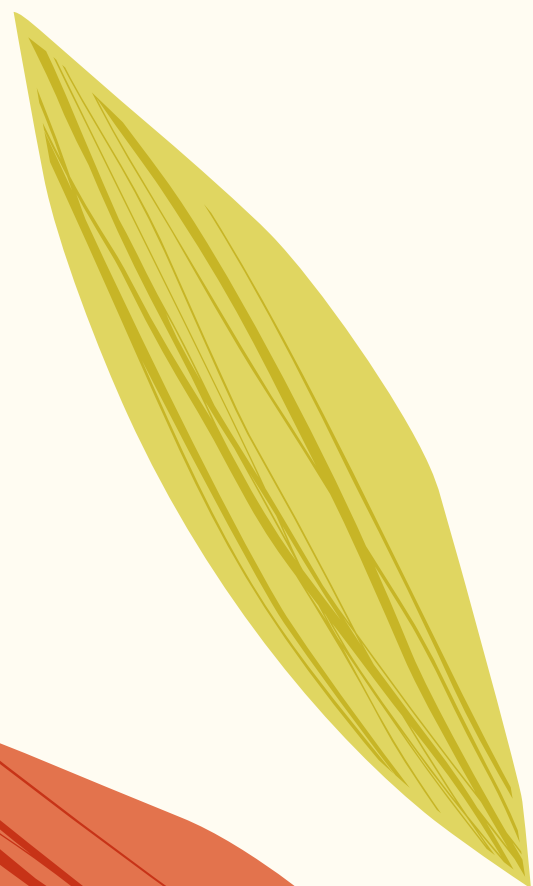
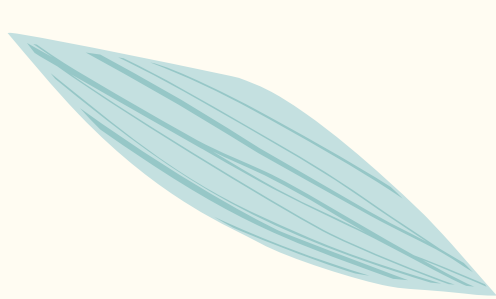
VALORES: COMUNICAM EXPLICITAMENTE ASPECTOS IMPORTANTES PARA A ORGANIZAÇÃO E QUE, SE BEM CUIDADOS, ORIENTAM A TOMADA DE DECISÕES E COMPORTAMENTO DAS PESSOAS. ESSES VALORES PODEM DAR ORIGEM A NORMAS INSTITUCIONAIS E REGRAS DE CONVIVÊNCIA.

Os valores podem ser facilmente obtidos no material institucional e também se recomenda fazer uma pesquisa de valores para avaliar a percepção dos stakeholders em relação ao seu cumprimento e valorização.

CRENÇAS E PRESSUPOSTOS: SCHEIN CONSIDERA ESTE NÍVEL COMO O CORAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO. É AQUI QUE DESCOBRIMOS COMO A EMPRESA “LÊ” O MUNDO E A QUAL

PROPÓSITO ELA SERVE. EM OUTRAS PALAVRAS, QUAL PROBLEMA NA SOCIEDADE A EMPRESA QUER AJUDAR A RESOLVER. AQUI TAMBÉM ESTÃO A VISÃO E A MISSÃO DA EMPRESA, ASSIM COMO PARTE DA ESTRATÉGIA.

Para uma análise mais aprofundada deste nível, utilizamos uma ferramenta desenvolvida pelos professores Robert Quinn e Kim Cameron, da University of Michigan: o OCAI (sigla em inglês de Organizational Culture Assessment Instrument). Essa ferramenta consiste em um diagnóstico para identificar o nível de presença de quatro arquétipos (padrões) fundamentais na organização. Cada arquétipo é constituído de um conjunto de características culturais, ligadas a seis aspectos: autoimagem da organização, liderança, gestão, estratégia, alinhamento e visão.



CARACTERÍSTICAS DOS ARQUÉTIPOS CULTURAIS:

1 Hierarquia

Ambiente de trabalho **formalizado e estruturado** com **procedimentos** que governam o que as pessoas fazem. Os líderes **coordenam** suas equipes buscando a **eficiência**. Regras e políticas formais mantêm a organização unida. **Entrega confiável**, planejamento e baixos custos são a caracterização do sucesso.

2 Clã

Ambiente de trabalho **sociável**. As pessoas têm muito em comum, como uma **grande família**. Lideranças são como **mentores** ou talvez até como figuras maternas/paternas. A organização é mantida unida por compromisso e tradição. O sucesso é identificado ao abordar as necessidades dos clientes e **cuidado com as pessoas**. A organização incentiva o **trabalho em equipe, participação e consenso**.

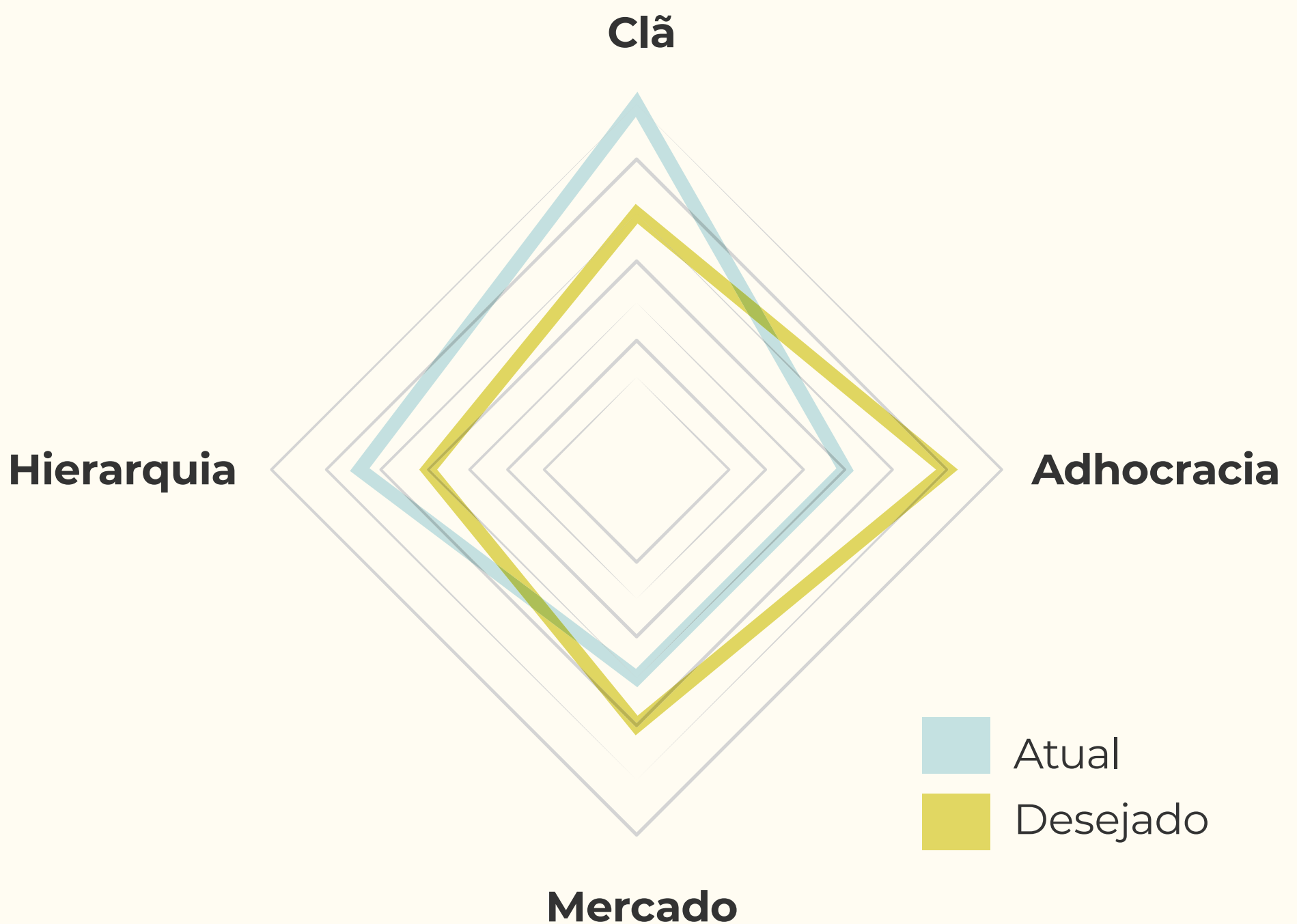
3 Mercado

Organização baseada em **resultados** que destaca a execução. As pessoas são **competitivas** e concentradas em **metas**. Os líderes **são condutores rígidos**, produtores e concorrentes ao mesmo tempo. A **importância de ganhar** mantém a organização unida. Penetração de mercado e crescimento são as definições de sucesso.

4 Adhocracia

Este é um ambiente de trabalho **enérgico e criativo**. Os funcionários assumem **riscos**. Os líderes são **inovadores e tomadores de risco**. **Destacar-se** é enfatizado. O objetivo de longo prazo **é criar novos produtos ou serviços**. A organização incentiva a **engenhosidade e a liberdade individual**.

Na aplicação desta ferramenta, os participantes da pesquisa distribuem pontos entre as afirmativas que são apresentadas e, ao final, obtém-se um gráfico radar mostrando quais são as forças culturais predominantes atualmente e o que é desejado pela cultura. O resultado é apresentado em um gráfico semelhante ao da figura abaixo.



No gráfico, a linha azul mostra como a cultura é percebida hoje em relação aos arquétipos culturais e a linha verde mostra qual é a visão pretendida, ou seja, qual é o desejo de ajuste que os colaboradores querem ver na organização. A diferença entre as duas é o que chamamos de **tensão cultural**.

Ao fim dessa etapa de observação, com os resultados em mãos, o grupo de pessoas responsável pela estratégia de transformação cultural tem as informações e os dados para decidir por onde seguir.

CRIANDO VISÃO DE FUTURO COMPARTILHADA

Dizemos que a visão é realmente compartilhada quando todo mundo tem a mesma imagem e assume um comprometimento mútuo de ter atitudes e comportamentos alinhados à cultura desejada, tanto individual quanto coletivamente. Quando isso acontece, **as pessoas se sentem conectadas, ligadas por uma aspiração comum**.

Como foi visto anteriormente, o que se pretende nessa etapa é encontrar o **ponto de equilíbrio** para que

a visão produza uma tensão criativa que vai provocar um movimento construtivo dentro da organização.

Uma estratégia bastante eficaz nessa etapa consiste em **formar um time de cultura** composto por líderes e pessoas influentes na organização para criarem em conjunto os pilares da nova cultura.

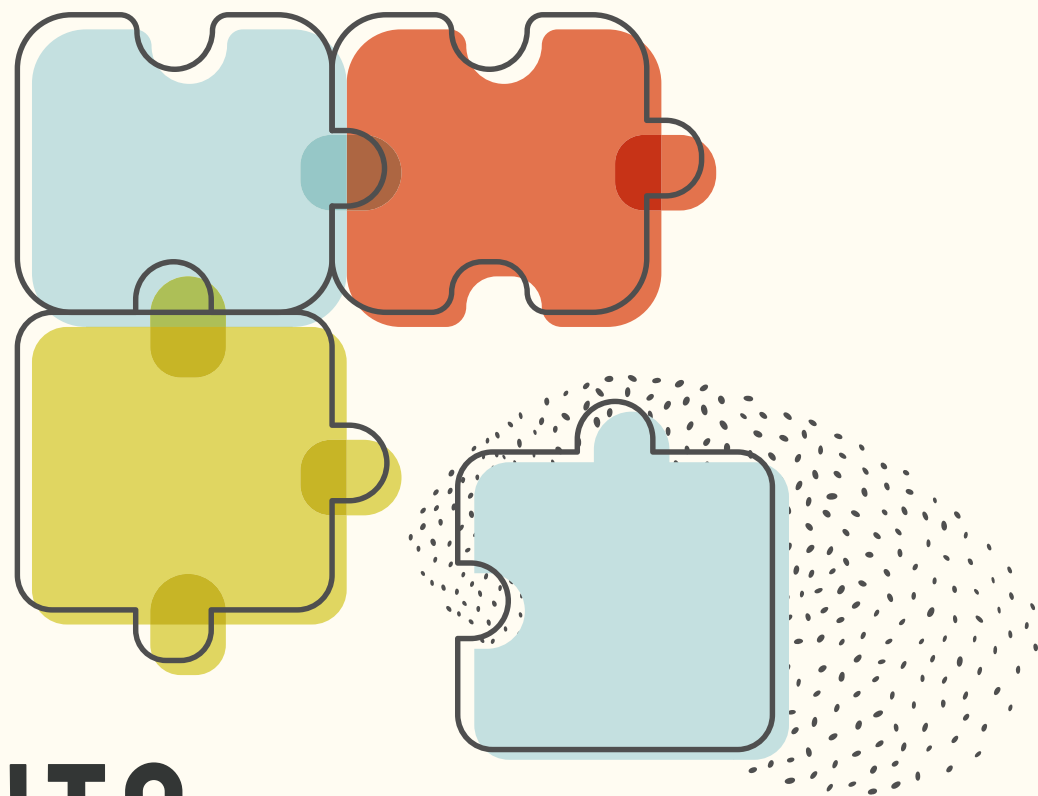
Nessa criação de visão, não basta olhar apenas para estratégia e ações. É preciso mergulhar fundo nos valores pessoais dos colaboradores para encontrar o **ponto de conexão do propósito deles com o propósito organizacional**. É nesse lugar que as pessoas encontrarão motivação para sustentar todo esforço necessário para **realizar a mudança cultural**.

Uma vez que o propósito esteja bem alinhado, ele pode ser sintetizado na forma de um **manifesto cultural**, que é uma mensagem inspiradora a ser comunicada a todos os stakeholders. Ele expressa como a empresa enxerga o mundo e como ela pretende contribuir com a sociedade por meio de seu serviço.

Essa narrativa de manifesto não pode ser vista apenas como uma ideia. Ela ajuda a despertar uma força impressionante no coração das pessoas. Aqueles que compartilham desta visão começam a vê-la como se já existisse. Assim, o trabalho se torna parte da busca de um propósito maior que se expressa por meio dos produtos e serviços da organização.

E é desse manifesto cultural que podem se originar muitos outros artefatos culturais que irão ajudar a construir e sustentar uma nova cultura, como o seu próprio processo de recrutamento e seleção.





RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E A SUSTENTAÇÃO DA CULTURA DESEJADA

É curioso que quando se fala em cultura organizacional, transformação cultural e transformação digital, muitas vezes as empresas priorizam mudar as pessoas e o cenário atual em

vez de pensar em possíveis ajustes no processo de recrutamento e seleção.

É bem comum encontrarmos frases de visão e missão em paredes, mas pouca vivência real no dia a dia e muito menos uma preocupação em integrar essas aspirações ao momento de procura de novos talentos no mercado.

Em algumas áreas, como tecnologia, o turnover é altíssimo, então como sustentar uma cultura consciente sem também olhar com cuidado para as novas pessoas que entram na rotina da empresa? Não adianta cuidar do “meio” e não observar o fluxo de entrada e saída de colaboradores.


POR QUE CONTRATAR PESSOAS ALINHADAS À CULTURA?

Pode ser muito desafiador integrar um profissional que gosta de regras e procedimentos a uma cultura inovadora. Afinal, descobrimos no capítulo anterior que essas pessoas pertencem a arquétipos opostos dentro da metodologia do OCAI: Hierarquia

versus Adhocracia. Ou, ainda, contratar um profissional com extremo foco em resultados financeiros e integrá-lo em uma organização orientada a pessoas que poderiam ilustrar a divergência entre os arquétipos Mercado e Clã. Por mais brilhante que a pessoa seja, o resultado pode não ser o esperado. Na melhor das hipóteses, o recém-contratado deixará a empresa em poucos meses, impactando o turnover.

Normalmente, pessoas não são demitidas porque não sabem Excel ou outro programa, mas sim porque apresentaram algum comportamento inadequado. Estamos em 2020 e ainda contratamos pessoas por seus conhecimentos, mas as demitimos por comportamentos. **Então por que não ajustar o processo de contratação?**

As pessoas são a base de uma empresa. Sem elas, não é possível que os negócios se desenvolvam em longo prazo. Por isso, contar com profissionais com valores e crenças semelhantes aos que são importantes para sua empresa pode ser crucial para sustentar a cultura desejada.



Cada empresa tem suas peculiaridades. O ambiente, o perfil dos funcionários e o estilo de trabalho são próprios da instituição e moldam sua cultura. Assim, se uma pessoa que não se adequa a esses aspectos é selecionada para uma posição, pode haver impactos negativos para o profissional e para o negócio.

Não adianta trocar um indivíduo por outro se o processo de recrutamento e seleção não for aderente à cultura da empresa e um dos pré-requisitos para efetivação do(a) profissional. Nesse caso, corremos o risco de aumentar o índice de rotatividade, que traz consequências como perda de recursos financeiros e do tempo investido na contratação e treinamento, além de desgaste emocional tanto da pessoa como da equipe com a qual ela interagiu.

Em contrapartida, uma contratação alinhada manterá a motivação intrínseca natural do ser humano que, trabalhando com um time engajado, poderá encontrar seu estado de flow (conceito de imersão e fluidez no que fazemos, descrito pelo escritor Mihaly Csikszentmihalyi no livro homônimo) e atingir resultados ainda mais incríveis do que o imaginado.

COMO SUSTENTAR A CULTURA POR MEIO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO?

Olhando para o que trouxemos até aqui, é importante lembrar que hard skills, ou seja, habilidades técnicas, podem ser desenvolvidas com treinamento. Já as soft skills, que dizem respeito ao comportamento e influenciam o relacionamento interpessoal e a conexão com a cultura, são mais complexas de serem modificadas.

Por isso, para atrair as melhores pessoas para o processo de recrutamento e seleção, é importante, em princípio, determinar **quem é a “melhor” pessoa para a sua organização**. A resposta para essa pergunta difere de empresa para empresa, uma vez que cada **cultura é única**. Ou seja, para responder quem é essa melhor pessoa, precisamos resgatar os comportamentos desejados dentro da cultura, podendo recorrer a toda observação cultural sugerida nos capítulos anteriores.

Na descrição da vaga, detalhe os conhecimentos técnicos necessários, mas também dê ênfa-

se às habilidades humanas esperadas. São alguns exemplos: autogestão, comunicação não violenta, facilidade de relacionamento, conhecimentos e prática de diversidade e inclusão. Isso permitirá enfatizar o **alinhamento cultural desejado** desde o recrutamento.

Durante a fase de entrevistas, compartilhe com o candidato informações sobre a cultura da empresa e faça perguntas que verifiquem a aderência e o interesse dele por esse tipo de cultura. Também ofereça espaço para que a pessoa entrevistada faça perguntas e demonstre suas dúvidas e curiosidades sobre a sua cultura. Além disso, como exploramos anteriormente, é fundamental encontrar a **convergência entre o propósito pessoal e o da organização**, pois esse senso de propósito sustentará a motivação mesmo nos momentos mais difíceis.



COMO CULTIVAR UMA CULTURA CONSCIENTE?



Agora que você já conhece mais sobre o que é uma cultura consciente, podemos refletir sobre os três principais pontos que você precisa manter em mente daqui para frente: **complexidade, mentalidade e propósito.**

Na medida em que um negócio expande, ele fica, inevitavelmente, **mais complexo**. Os desafios que surgem nesse cenário geram hipóteses conflitantes e as contradições dificilmente podem ser resolvidas no tempo disponível.

Para resolver esse quebra-cabeça, a tradição em gestão organizacional aponta em uma só direção: **culturas de controle** (cargos rígidos, processos estruturados e burocracia). **Mas se há uma coisa que complexidade não permite é controle**. Controlar complexidade, além de incongruente, destrói todo o potencial criativo presente nesses ambientes.

Nessa realidade, as oportunidades de negócio estão justamente dentro das milhares de conexões. **Colaboração** se torna mais do que um valor desejado, passando a ser um direcionador estratégico de negócio.

Se não dá para controlar, é preciso criar uma cultura mais responsiva, com agilidade para examinar, perceber e responder aos ambientes que pertencem. **São culturas centradas no ser humano**, focadas

em melhorar a forma como as pessoas trabalham e em como as empresas respondem a essas mudanças. Estas, como já vimos, **são culturas conscientes.**

O sucesso na evolução para uma cultura consciente está diretamente relacionado à capacidade de **sustentação** dessa transformação ao longo do tempo. Para isso, é preciso construir um caminho de **aprendizagem significativa**, com dispositivos de comprometimento coletivo. Em outras palavras, como exploramos ao longo do e-book, o indivíduo precisa despertar a sua motivação pessoal (propósito) e colocá-la a serviço dos desafios organizacionais compartilhados no negócio. A isso, damos o nome de **transformações com propósito**. Como dito no livro Talent wins:

“SEM PROPÓSITO, VOCÊ NUNCA ATRAIRÁ E MANTERÁ OS TALENTOS DE QUE PRECISA PARA PROSPERAR EM UMA ECONOMIA IMPREVISÍVEL.”

Dois importantes conceitos precisam ser percebidos quando se fala em transformações com pro-

pósito. O primeiro é **maestria**, no qual o indivíduo ultrapassa a capacidade de recitar ou executar um conteúdo e passa a compreender o que realmente aquele desafio significa para ele e para a organização. É essa profunda compreensão sobre o desafio que permite nos **adaptarmos** e respondermos às constantes mudanças em sistemas de **alta complexidade**.

O segundo é a diferença entre metas e **visão compartilhada**, no qual as pessoas desenvolvem um senso de comprometimento coletivo a partir da imagem do futuro que desejam criar e das práticas a partir das quais pretendem chegar lá. Uma visão compartilhada garante a força do comprometimento coletivo e traz o **senso de propriedade** (ownership) necessário para todo processo de transformação.

Despertar a **maestria individual e alinhar** todos e todas dentro de uma **visão compartilhada** permite que grupos e indivíduos mudem de uma mentalidade reativa para uma **mentalidade criativa**. É essa mentalidade criativa que está presente nas

lideranças verdadeiramente conscientes e que ajuda a criar culturas incríveis. **As pessoas que lideram uma organização devem ser as verdadeiras embaixadoras da sua cultura.** Afinal, como destaca Brené Brown, escritora, professora e pesquisadora norte-americana:

“LIDERANÇA NÃO É SOBRE TÍTULOS OU CARGOS. É SOBRE A VONTADE DE SE POSICIONAR, DE SE COLOCAR À PROVA E SE INCLINAR À CORAGEM.”

E se a liderança é um ato de influência, como nos lembra o autor de *Leading well from within*, Daniel Friedland, deixamos aqui o convite para que você reflita sobre qual a influência que você tem exercido na cultura da qual faz parte e ajuda a construir no dia a dia, a cada pequena e grande decisão que toma. E, se precisar de ajuda com esta ou outras questões coletivas, lembre-se de que ativar **lideranças e culturas conscientes** e construir padrões de engajamento nas organizações é o que amamos fazer na Tribo. **Estaremos sempre prontos a colaborar.**





SOBRE A REVISTA HSM MANAGEMENT

Considerada a principal publicação de gestão e liderança do Brasil, a Revista **HSM Management** foi lançada em 1997 pela HSM, uma das maiores empresas de educação executiva da América Latina. A **HSM Management** garante para a comunidade de negócios brasileira o acesso à vanguarda mundial do pensamento nessa área, trazendo o melhor e mais avançado conhecimento gerencial produzido no País e no exterior, com foco sempre na união da teoria com a prática.

SOBRE A TRIBO

A Tribo é feita por pessoas apaixonadas por construir culturas humanizadas, de alto resultado e orientadas por um propósito. Somos uma consultoria especializada em cultura organizacional, que apoia as empresas em processos de diagnóstico e transformação cultural, formação de lideranças, programas de desenvolvimento e experiências imersivas. Por meio de nossos projetos, ativamos as lideranças, engajamos e desenvolvemos times e criamos estruturas que sustentam a transformação no dia a dia. Nossas soluções integram resultados e pessoas, pois acreditamos que todo desafio de negócio é na verdade um desafio de gente.

Quer entender melhor sua cultura e iniciar a jornada para um caminho de consciência? Fale com a Tribo.



triboglobal.com.br/



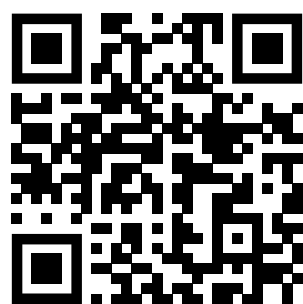
people@tri.bo



**DESEJA CRESCER
PROFISSIONALMENTE E ASSUMIR
DESAFIOS AINDA MAIORES? A
REVISTA HSM MANAGEMENT FOI
FEITA PARA VOCÊ.**



Aponte a câmera do seu celular para o QR Code abaixo



e torne-se assinante hoje!