

E-book

# CULTURA ORGANIZACIONAL:



Como usar para melhorar  
a performance do time



# SUMÁRIO

Introdução .....	03
O que é cultura organizacional .....	05
Tipos de cultura organizacional .....	09
Como a cultura organizacional ajuda a melhorar a performance da equipe? .....	13
Artia: ferramenta de gestão para orientar a performance do time .....	17
Conclusão .....	18
Sobre o autor .....	20





# INTRODUÇÃO

Edgar Schein define cultura como “conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna **que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros** como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”.

A cultura é, portanto, todo o conhecimento, tradição e comportamento compartilhado entre os grupos sociais.

Ao transportar esse conceito para o ambiente organizacional, é possível entender que a **cultura organizacional** está fortemente ligada ao **propósito** da existência da empresa, ou seja, ao conjunto de valores que norteiam a forma de trabalhar no dia a dia.

Fortalecer a cultura organizacional é fundamental para garantir o engajamento da equipe e uma imagem coesa frente ao mercado, pois a cultura organizacional está diretamente relacionada a **missão, visão e os valores** da empresa.

Você conhece bem a cultura da sua organização? Sabe os pontos fortes e fracos dela? Consegue identificar oportunidades de melhoria? Este e-book vai te ajudar a responder estas e outras perguntas. Siga a leitura para aprender tudo sobre cultura organizacional!





# O QUE É CULTURA ORGANIZACIONAL?

**Cultura organizacional é o conjunto de comportamentos, valores e crenças compartilhados e praticados pela maioria das pessoas num determinado círculo organizacional.**

Para te ajudar a entender, imagine a empresa como uma família que possui valores, crenças e formas de agir enraizados em seus comportamentos. Cada membro possui sua singularidade, mas as **razões** que fazem desse conjunto uma família, são intrínsecas. Esses valores e comportamentos intrínsecos seriam o equivalente à cultura organizacional.

Nessa definição, dizemos que a cultura organizacional está atrelada a como o **propósito** da organização se dá no ambiente de trabalho. Por isso, esses fatores precisam ser **praticados**, pois a cultura está no **cotidiano**.

É claro que registrar práticas organizacionais em **documentos** (como códigos de conduta) é importante, pois isso possibilita acompanhar as mudanças e os avanços daquela cultura. Porém, não basta comunicar algo sobre a cultura da sua empresa se na prática isso não é verdade.

Cultura não se constrói ou desconstrói do dia para a noite. Na verdade, quando uma cultura é fortemente estabelecida, ela se torna tão “normal” no dia a dia que nem sequer percebemos o quanto ela **influencia** as ações.

Também é possível que existam **microculturas** dentre a cultura corporativa da empresa. Essas subculturas estão presentes em equipes, gestores, ou em outros círculos específicos. Essas microculturas não são prejudiciais ao ambiente corporativo desde que não entrem em **conflito** com a cultura da organização.

## Qual a importância da cultura organizacional?

Toda empresa possui uma cultura organizacional, por mais que isso não esteja documentado em nenhum código de conduta ou não seja facilmente reconhecido dentro do ambiente corporativo.

Algumas são mais voltadas para pessoas, outras para performance, algumas são conservadoras, outras são voltadas para inovação e assim por diante.

*Isso não significa que exista a cultura **certa ou errada**, pois tudo depende da orientação que a empresa decide seguir naquele momento para atingir seus objetivos.*

Quando a cultura não está fortemente estabelecida, a empresa perde força em sua identidade, torna-se mais vulnerável a perder sua essência e abre brechas para surgirem comportamentos que não são benéficos para o negócio como um todo. Isso traz impactos negativos para todo o processo organizacional.

Por isso, a cultura organizacional é importante para conservar o propósito de criação negócio e fortalecer sua identidade, aplicando esses entendimentos no cotidiano. A cultura organizacional precisa fazer com que todos os colaboradores entendam quais são os valores que criam determinada empresa e porque ela existe.

## Diferença entre clima e cultura organizacional

Clima e cultura organizacional são termos que frequentemente aparecem juntos. Isso porque um **influencia diretamente no outro**, mas são coisas diferentes.

*Enquanto a cultura está nos fundamentos e nas práticas enraizadas, o clima está na percepção que temos do ambiente de trabalho no dia a dia.*

O clima é influenciado pela cultura e vice-versa. Os colaboradores adequam-se à cultura, e transformam o clima com suas práticas cotidianas.

Diferentemente da cultura, o clima pode mudar constantemente conforme os acontecimentos

cotidianos, que podem tornar o clima mais agradável, alegre, triste, tenso etc.

Também é possível utilizar alguns **indicadores** para medir o clima organizacional, utilizando a pesquisa de clima como ferramenta. Essas métricas são importantes para entender o que motiva as pessoas trabalharem na empresa.





# TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Existem alguns tipos de cultura organizacional que são frequentemente encontrados nas empresas. Entre os principais, podemos citar:

- **Cultura de poder:** hierarquia rígida e bem definida, papéis e tomadas de decisão mais centralizados;
- **Cultura de papéis:** voltada à estrutura dos processos e desempenho dos profissionais;
- **Cultura de pessoas:** voltada à valorização das pessoas;
- **Cultura de inovação:** incentiva práticas que propiciam o surgimento de ideias inovadoras, como tomada de decisão colaborativa;
- **Cultura de performance:** focada no desempenho dos profissionais na realização das atividades;



## Como identificar a cultura organizacional da sua empresa

Para saber em qual das culturas listadas acima a sua empresa se encaixa, você precisa observar **as características da sua organização**.

Há 7 características principais que definem a cultura organizacional:

- Inovação;
- Atenção aos detalhes;
- Orientação para as pessoas;
- Orientação para os resultados;
- Orientação para as equipes;
- Agressividade;
- Estabilidade.

A quantidade de ênfase que a sua empresa dá para cada um desses pontos vai definir para qual tipo de cultura a ela está mais direcionada. Portanto, você deve se perguntar:

- 1.** A empresa é aberta à inovação ou é mais voltada para o tradicional?
- 2.** A empresa dá valor ao aprendizado/erro ou é mais voltada para resultados sempre acurados?
- 3.** As hierarquias são rígidas ou a empresa possui relações flexíveis?
- 4.** A tomada de decisão é coletiva ou centralizada?
- 5.** A empresa é mais orientada a pessoas ou a resultados?
- 6.** A empresa realiza uma autoavaliação frequente ou não?

## Como reforçar a cultura organizacional?

Uma vez que identificamos que seguimos para determinada cultura, devemos **reforçar comportamentos** que se adequem a ela ou iniciar um **processo de mudança** caso ela não seja satisfatória.

Por exemplo: empresas com uma cultura de resultados comumente adotam **bonificação** por resultados alcançados, metas desafiadoras, possuem baixa tolerância ao erro e dão muito valor à prestação de contas por resultados.

Já empresas com cultura de inovação promovem discussões para tomada de decisão, valorizam diversidade de perspectivas, abrem espaço para testes e erros e [incentivam a autonomia](#) dos colaboradores.

Portanto, ao entender que a cultura organizacional existente é **benéfica para a empresa**, é preciso criar mecanismos para reforçá-la.





# COMO A CULTURA ORGANIZACIONAL AJUDA A MELHORAR A PERFORMANCE DA EQUIPE?

Independentemente do tipo de cultura que predominana sua empresa, você pode usar algumas características da cultura organizacional que **influenciam a performance** para otimizar os resultados. Abaixo, listamos algumas dicas para atingir resultados através de práticas que influenciam a performance:

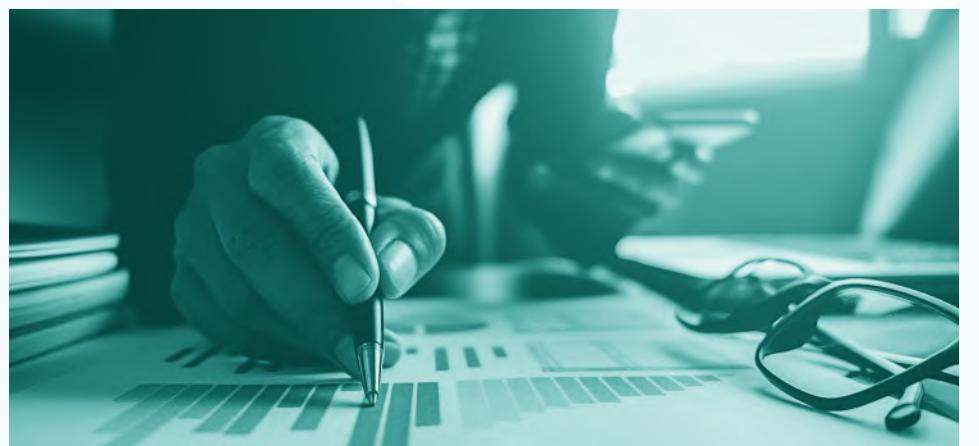
## 1. Implemente práticas da cultura de performance

Em um contexto organizacional específico, a **performance é quanto do resultado real uma pessoa ou time alcança de um resultado potencial.**

Logo, quando falamos de cultura de performance, nos referimos a um **conjunto de ações alinhadas a resultados**, ou seja, a cultura direciona as equipes a atingirem resultados.

Ao implementar práticas relacionadas à cultura de performance, você terá melhores resultados e um crescimento exponencial para a sua organização. Isso não significa abandonar a cultura organizacional atual, mas adotar práticas que direcionam a empresa à busca por resultados.

Nas próximas dicas, você verá algumas práticas da cultura de performance que podem ser adotadas em qualquer empresa.



## 2. Monitore a performance por meio de um diagrama causal

O diagrama causal de performance é uma relação de causa e efeito entre **indicadores**. Por meio desse mecanismo, podemos observar como um indicador impacta no outro e como isso afeta os resultados. Assim, é possível encontrar a **causa dos problemas** e desenvolver soluções para eles.

## 3. Identifique as dimensões da performance

Podemos separar a performance em **diversas dimensões**, como performance do indivíduo, do departamento, dos processos etc.

O ideal é **mensurar** como cada uma delas atua separadamente uma da outra e em conjunto com os

processos. Assim, é possível identificar quais alterações precisam ser feitas para trazer mudanças para o dia a dia que impactem nos resultados.

## 4. Crie cerimônias de verificação de performance

Cerimônias de performance devem fazer parte da rotina dos times. Isso ajuda a colocar a cultura de performance no dia a dia e estrutura o acompanhamento recorrente de indicadores. Entre as cerimônias indispensáveis, podemos citar:

- Avaliação da performance individual e do time;
- Cerimônias de monitoramento de indicadores;
- Feedback.

## 5. Tenha um arquiteto de performance

O arquiteto de performance é um profissional que facilita a compreensão dos sistemas organizacionais através de métricas. Ele é importante caso você queira implantar a cultura de performance a nível corporativo.

Cabe a ele estabelecer padrões, práticas, rotinas e processos para que a performance seja um **habito diário** em todos os níveis e espaços organizacionais. Ele também deve transformar a performance em uma linguagem comum e simples, que conecta tudo a todos.

## 6. Reforce a cultura corporativa para as equipes

Por fim, lembre-se de assegurar o sentido da cultura para as pessoas. Demonstre o quanto compartilhar da

mesma cultura é fundamental. Procure métodos que vão além de **comunicar a cultura**, como bonificações e reconhecimentos de alta performance no time.

## 7. Utilize ferramentas para gestão da performance

A gestão da performance abrange a avaliação do desempenho do colaborador, as expectativas daquele trabalho e os resultados. Ao medir a performance de uma pessoa ou equipe, o gestor consegue saber quais as melhorias a serem feitas.

Para facilitar a gestão da performance, utilize ferramentas de trabalho colaborativo que tragam a possibilidade de gerir o trabalho das pessoas e equipes sem causar interrupções no fluxo de trabalho.



O **Artia** é um software para gestão de projetos, processos e equipes que agrupa funcionalidades de comunicação e gestão de trabalho. Com ele você pode:

- Gerar painéis de indicadores;
- Extrair relatórios de performance;
- Gerenciar prazos;
- Criar cronogramas;
- E muito mais.

O Artia é um software completo de gestão de equipes que alinhado a metodologia de trabalho pode ser utilizado por pequenas, médias e grandes empresas. [\*\*Assista uma demonstração\*\*](#) para conhecer mais sobre a ferramenta!



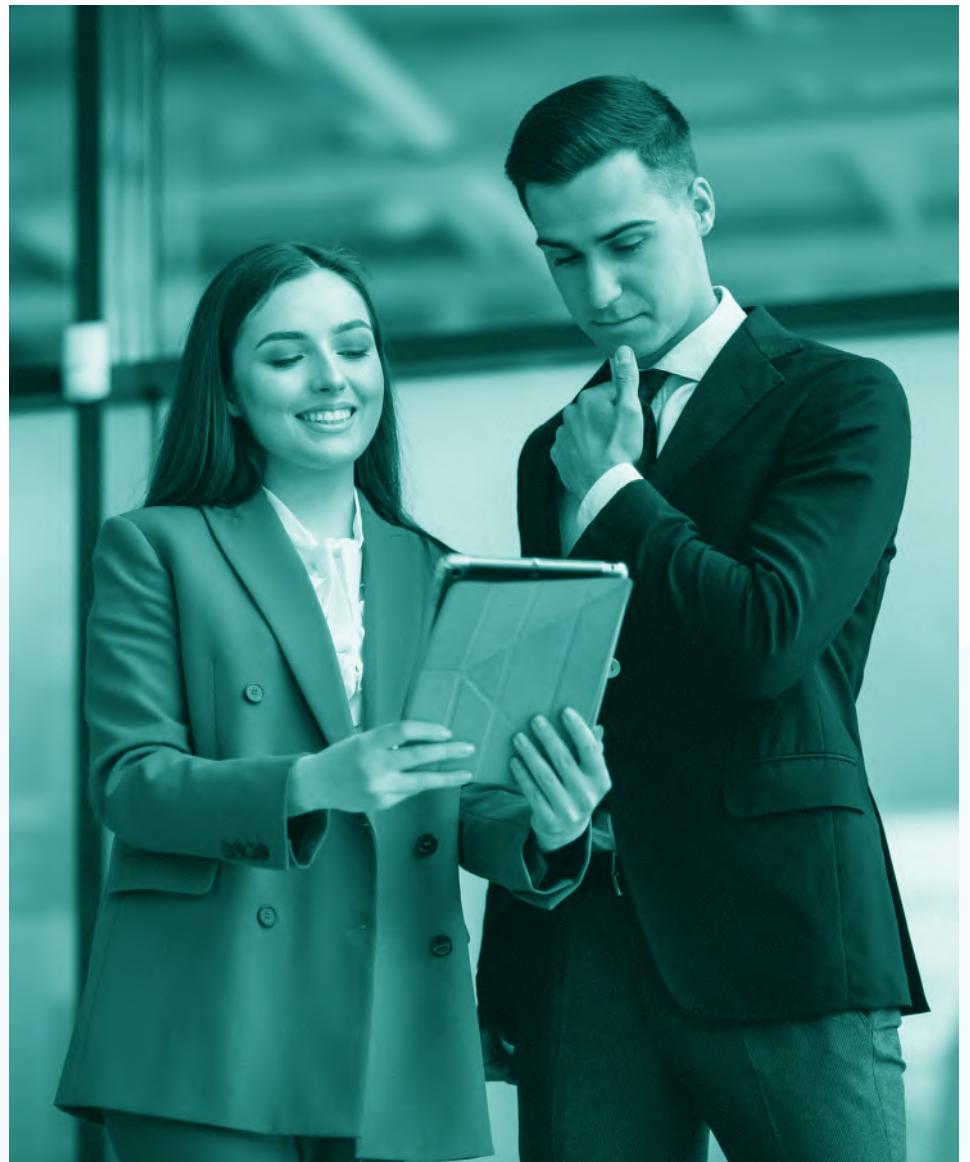
# CONCLUSÃO



A cultura organizacional influencia **diretamente** os resultados de uma organização. Ela é responsável por fazer com que os colaboradores entendam como o trabalho deve ser realizado e os comportamentos esperados.

É preciso atribuir à cultura organizacional a importância que ela merece: uma empresa com cultura conflitante e um clima desagradável, certamente terá dificuldades com a gestão das equipes e o alcance dos resultados.

**O bom uso da cultura organizacional pode trazer mudanças transformadoras a sua empresa!**





## SOBRE O AUTOR

## ROBERTO GIL ESPINHA



Com mais de 20 anos de experiência em projetos com especial ênfase em Finanças e TI, vários destes como executivo da Datasul, atual Totvs. Atualmente é sócio Diretor da Euax, e lidera a equipe que desenvolve e comercializa o Artia, uma ferramenta inovadora voltada para a Gestão de Projetos. Também atua como consultor em empresas na estruturação de seus processos e metodologias de gestão de projetos, infra de TI e na adoção de boas práticas de engenharia de software. Bacharel em Administração de Empresas, com especialização em Gestão Empresarial pela FGV-RJ e em Engenharia de Software pela PUC-PR. Certificado PMP e PMI-ACP pelo PMI, ITIL Foundation pelo EXIM e CSM, CSP pela Scrum Alliance.

The logo for Artia, featuring a stylized white 'A' character followed by the word 'artia' in a lowercase sans-serif font.

artia