

João Cordeiro

Débora Zonzini

# CULTURABILITY

Amoera



ALTA BOOKS  
EDITORA  
Rio de Janeiro, 2022

# SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	VII
PREFÁCIO	IX
APRESENTAÇÃO	XIII
1. PONTO DE PARTIDA	15
2. MITOS & FATOS	25
3. SINTOMAS E SINAIS DE UMA CULTURA DOENTIA	33
4. COMO PERDER DINHEIRO COM CULTURA	53
5. NÍVEIS DE CULTURA	77
6. PERTENCIMENTO, RELIGIÃO E CULTURA	87
7. CULTURABILITY, ELEMENTOS DA CULTURA CONSOLIDADA E SAUDÁVEL	109
8. COMO TRANSFORMAR OU CONSOLIDAR UMA CULTURA	133
9. QUEM JÁ GANHOU DINHEIRO COM CULTURA	149
10. CULTURA EM TEMPOS DE PANDEMIA E TRABALHO REMOTO	189
11. UMA MISSÃO DO CONSELHO E DA ALTA GESTÃO	205
ÍNDICE	219

# PONTO DE PARTIDA



“Enquanto a estratégia vem com a farinha,  
a cultura já está com o mingau.”

## A CULTURA COME A ESTRATÉGIA NO CAFÉ DA MANHÃ

É cada vez mais comum uma frase famosa ser atribuída a uma celebridade que na realidade não foi o autor original do pensamento. É o caso da epígrafe que usamos na abertura deste capítulo, que tem sido erroneamente atribuída a Peter Drucker. A frase “a cultura come a estratégia no café da manhã” se tornou um jargão muito usado na alta gestão, principalmente na América do Norte. Mas, para entendermos a amplitude do significado, a frase precisa ser analisada com a perspectiva da cultura anglo-saxônica, cujo hábito alimentar prioriza

o café da manhã como a refeição mais importante do dia. O mesmo não ocorre na cultura brasileira, em que é comum uma pessoa apenas tomar um cafezinho e já sair para o trabalho. Então, fazendo a tradução para nosso contexto, no estilo que lembra a famosa frase da TV nas décadas de 1960 a 1990 — “versão brasileira: Herbert Richers” —, a frase adaptada seria mais ou menos assim: “Enquanto a estratégia vem com a farinha, a cultura já está com o mingau.”

Independentemente de qual das frases faz mais sentido para você ou de quem tenha sido o autor, o mais importante é a provocação que ambas trazem. A provocação de nos fazer refletir sobre quanto a cultura tem relação com a estratégia.

Para nós, não há relação hierárquica entre cultura e estratégia, nem a ideia de que uma seja mais importante ou maior que a outra. Nós entendemos que cultura e estratégia são conceitos interdependentes. Uma precisa da outra. Alinhadas, elas se fortalecem. Desalinhadas, se desestabilizam. Se a estratégia determina o caminho, a cultura apoia. A estratégia detalha o que é preciso ser feito para a empresa atingir o sonho ou a visão. A cultura agrega comportamentos e atitudes necessários para uma empresa atingir o mesmo sonho ou a visão. Estratégia e cultura se comportam como irmãs gêmeas cujo relacionamento é simbiótico. Separá-las ou colocar uma em conflito com a outra causa trauma e perda de identidade. O pai de uma também deve cuidar da outra. O responsável por desenhar a estratégia também deve se comprometer a consolidar a cultura por toda a empresa. Portanto, se a alta gestão define a estratégia, a cultura jamais poderia ser delegada para executivos que não fazem parte do *C-Level* ou que não tenham força política na alta gestão.

## ORIGEM DA PALAVRA “CULTURA”

A palavra “cultura” é de origem francesa e surgiu no século XIV com o termo *couture*. O termo se referia à cultura de alimentos, à lavoura e ao cultivo de animais. Estava relacionado ao processo de cuidar de algo que necessitava de atenção, cuidado, capricho e paciência para respeitar o tempo até a colheita. De acordo com Raymond Williams,<sup>1</sup> a partir do século XVI, na Inglaterra, a

---

<sup>1</sup> Raymond Williams é autor do livro *Keywords: a vocabulary of culture and society*.

palavra *culture* aparece em textos ingleses com o sentido de desenvolvimento humano. Ele cita alguns filósofos que incluíram a palavra “cultura” nos textos. Vejam esses exemplos: Francis Bacon: “a cultura e o cultivo das mentes” (1605); Thomas Hobbes: “uma cultura de suas mentes” (1651); Samuel Johnson: “ela negligenciou a cultura de seu discernimento” (1759). Contudo, o termo “cultura” era até então usado somente no singular, fazendo referência a um único indivíduo. No século XVIII, autores alemães passaram a ampliar o sentido da palavra “cultura”, *kultur*, para um conceito coletivo, como contexto de civilização. Johann G. Herder: “a própria ideia de uma cultura europeia superior é um insulto à natureza” (1774). No mundo corporativo, o termo “cultura” passa a ser publicado pela primeira vez na década de 1960, com o trabalho do psicólogo Edgar Schein, em seu livro *Organizational Psychology*: “[...] um novo membro de uma organização necessita não apenas aprender as habilidades para a função, mas também ter uma compreensão da missão da organização, suas formas de fazer as coisas, seu clima ou cultura [...]”<sup>2</sup>

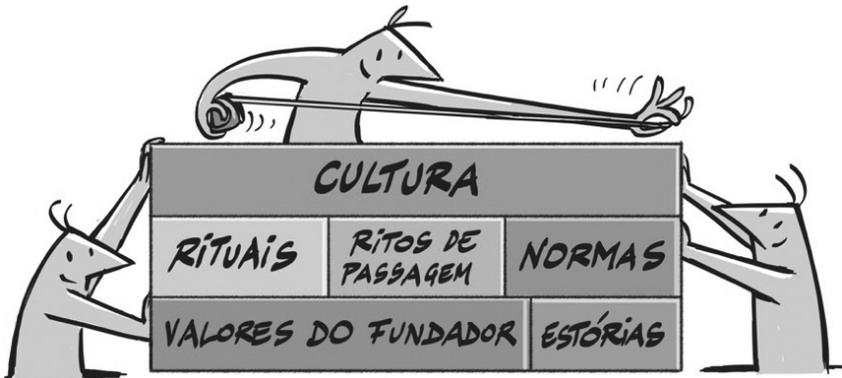
## EDGAR SCHEIN, SEMPRE É BOM LEMBRAR DELE

Considerando que, para a administração, o grande divisor de águas foi o trabalho de Peter Drucker, para a cultura organizacional o ícone é Edgar Schein. Formado em Harvard, professor do MIT, com forte influência da Antropologia, Schein trouxe luz para o tema “cultura organizacional”, que desde o início é obscuro. As definições, os conceitos, as estruturas e os modelos desenvolvidos por ele influenciaram acadêmicos e executivos, ajudando a entender melhor como o indivíduo se comporta no coletivo. Seguem algumas de suas contribuições:

### 1. Seu modelo de cultura

Edgar Schein criou uma forma de representar a cultura, composta de cinco elementos:

<sup>2</sup> SCHEIN, Edgar. *Organizational Psychology*. Nova York: Pearson, 1965. p. 15.



## 2. Sua definição de cultura

“Um padrão de premissas básicas — inventadas, descobertas ou desenvolvidas por determinado grupo à medida que ele aprendeu a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna — que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.”<sup>3</sup>

## 3. Sua percepção sobre o papel da liderança na cultura

“A única coisa de real importância que os líderes fazem é criar e gerenciar a cultura. Se você não gerencia a cultura, ela o gerencia, e você pode nem estar ciente da extensão em que isso está acontecendo.”<sup>4</sup>

<sup>3</sup> SCHEIN, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. São Francisco: Jossey-Bass, 1985. p. 6. Texto original: “A pattern of basic assumptions — invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration — that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”

<sup>4</sup> SCHEIN, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. São Francisco: Jossey-Bass, 1992. p. 20. Texto original: “The only thing of real importance that leaders do is to create and manage culture. If you do not manage culture, it manages you, and you may not even be aware of the extent to which this is happening.”

#### 4. Como ele acreditava que a cultura deveria ser estudada

“Há estruturas profundas e essas estruturas não podem ser desvendadas ou compreendidas sem observação intensiva e extensiva, complementada por dados de entrevistas fornecidos por *insiders* culturais (informantes).”<sup>5</sup>

### NOSSA PERCEPÇÃO DO QUE É CULTURA

Se você estiver esperando uma definição de cultura em uma única frase, talvez se desaponte. Empresas são compostas de humanos e o ser humano, por natureza, é bem complicado. Nem sempre é fácil compreender as decisões das pessoas, porque com suas escolhas vêm emoções, sentimentos, atitudes e comportamentos. Portanto, cultura corporativa é um conceito complexo e, de longe, é o tema mais subjetivo da administração (*management*). Quem quiser se aprofundar em cultura vai precisar ter um pouco mais de paciência do que com os demais conceitos de gestão.

Olhamos a cultura corporativa através de duas lentes. A primeira observa a dimensão do pensamento: **cultura é o modelo mental (jeito de pensar) consciente e inconsciente de um grupo de pessoas**. A segunda observa a dimensão das emoções, dos sentimentos, das atitudes e dos comportamentos: **cultura é como o grupo se comunica, age e reage coletivamente**. Juntando essas duas percepções, dizemos que **cultura é o modelo mental de como um grupo de pessoas pensa e age**.

Cultura saudável tem dependência enorme de bons líderes, quase tanto quanto uma planta precisa de água ou de sol. A cultura necessita de nutrientes vindos de histórias de sucesso contadas por líderes entusiasmados. Precisa de líderes que falem com paixão sobre a empresa e que mantenham o grupo alinhado em prol da estratégia. A cultura pode se tornar muito inadequada e até doentia quando é aceita sem nenhum questionamento, quando

---

<sup>5</sup> SCHEIN, Edgar. What is culture? In: FROST, Peter et al. (ed.). *Reframing Organizational Culture*. Thousands Oaks: Sage, 1991. p. 244. Texto original: “There are deeper structures and those structures cannot be unraveled or understood without intensive and extensive observation supplemented by interview data from cultural insiders.”

é mal desenhada, malconduzida pelos líderes intermediários que, consciente ou inconscientemente, a colocam em choque com a estratégia. Nessa situação, além de não contribuir para o crescimento da empresa, a cultura pode se tornar um passivo, causando sérios danos para o negócio (Capítulo 4). A cultura não é estática e não permanece em um estágio único, ela tem níveis diferentes de amadurecimento (Capítulo 5). A cultura tem relação direta com o desejo de pertencer de um grupo e possui elementos semelhantes ao de uma religião (Capítulo 6). Ela pode ser muito saudável, quando está bem desenhada e quando os líderes a colocam em harmonia com a estratégia. Nessa situação, ela torna-se um ativo intangível ou *asset*<sup>6</sup> permanente, gerando resultados consistentes e agregando valor aos acionistas, aos colaboradores e à sociedade (Capítulo 9). A cultura não é autossuficiente; assim como uma árvore delicada, ela necessita permanentemente de cuidado, irrigação e proteção contra parasitas. Algo que só a alta gestão pode prover (Capítulo 11).

## NOSSO MODELO

Adotamos a árvore como nosso modelo de representação de cultura, por essa figura ter relação direta com a origem da palavra — cultivo, cuidado e paciência com o tempo necessário para dar frutos. No modelo da árvore conseguimos inserir os principais elementos que entendemos como fundamentais para trazer clareza à cultura. Também faz parte do nosso modelo a presença dos três personagens. Esse número — três — não foi escolhido aleatoriamente, é resultado de pesquisa e observação em áreas que lidam com o ser humano no coletivo, como a religião (Bíblia),<sup>7</sup> a legislação (Código Penal),<sup>8</sup> a antropologia e a sociologia, as quais entendem que um grupo de pessoas se forma a partir de três componentes. O modelo da árvore aqui está representado de maneira básica, mas há uma versão com todos os elementos bem detalhados que foi explorada no Capítulo 7.

---

<sup>6</sup> *Asset*: bens, ativos tangíveis (máquinas, estoque, imóveis etc.) ou ativos intangíveis (marcas, patentes, licenças etc.).

<sup>7</sup> Bíblia: “Porque, onde estiverem dois ou três reunidos em meu nome, eu estarei presente” (Mt 18: 20).

<sup>8</sup> Código Penal, art. 288: “formação de quadrilha é associarem-se de três ou mais em quadrilha ou bando para [...]”.



## ESTRATÉGIA E CULTURA – COMO ESSES CONCEITOS SE RELACIONAM

Considerando que a estratégia determina o **caminho**, a cultura mostra o **como**. Quando esses dois elementos estão em harmonia e direcionados a um mesmo objetivo, eles geram sinergia e produzem grandes resultados. Mas quando estão desalinhados, confundem as pessoas e geram estresse. Esse conceito vai ficar mais claro com o exemplo a seguir, cujos nomes das empresas foram omitidos por respeito e privacidade.

É o caso de uma multinacional com operações de varejo no Brasil, cujos controladores são europeus. Pelo oitavo ano consecutivo, a meta de faturamento da empresa não foi atingida. Mesmo assim, a operação brasileira pagou bônus ao CEO, aos executivos do *C-Level* e seus subordinados diretos. Nesse caso, estratégia e cultura estavam desalinhadas. A estratégia provavelmente estava a serviço dos controladores e a cultura claramente estava a serviço da operação local. Esse desalinhamento não gerou resultados consistentes e fez com que uma das partes, no caso os donos do negócio, pagasse um preço maior. Essa postura recorrente de pagar bônus para quem não bate a meta passa uma mensagem inconsciente de que não é preciso entregar resultados, basta se esforçar e será recompensado. Após anos perdendo dinheiro, os controladores europeus decidiram vender a operação no Brasil no final de 2019.

## CINCO MANEIRAS DE A CULTURA APOIAR A ESTRATÉGIA

- 1. Direcionando a fazer o que é certo:** a cultura deveria embalar o grupo com um pensamento ético, educando todos a performar cada vez melhor, sem jamais deixar de fazer o que é certo. Fazer o certo para a empresa, para os colaboradores e para a sociedade não é difícil e não conflita com resultados. Mas em algumas empresas a pressão pelo resultado financeiro é tão forte que a cultura escrita é uma coisa e o que é cobrado na prática é outra: a questão é atingir a meta a qualquer custo! Nesse ambiente, é fácil um gestor sem uma estrutura moral forte, incentivado por um sistema mal desenhado e agressivo de bônus, pegar atalhos morais. Essa conta quem paga é o cliente, os colaboradores e a sociedade.
- 2. Fortalecendo o senso de pertencimento:** a cultura deve ser única. Independentemente da quantidade de unidades de negócio do grupo, do número de operações e dos sites espalhados pelo país, a cultura deveria ser coesa. Mas algumas empresas permitem que lideranças de unidades operacionais operem de forma independente do corporativo, com estilos de gestão próprios, formando subculturas. O senso de pertencimento é fragilizado com a presença de subculturas e, conseqüentemente, a sinergia em prol da estratégia fica comprometida.
- 3. Criando um ambiente & clima saudável:** a cultura deve criar um ambiente e um clima de tal maneira que neles floresçam crenças saudáveis para o negócio, como a autonomia, a ambição saudável, a franqueza, o pensamento de dono, a transparência e outros. Mas algumas empresas são coniventes com o estilo de liderança baseado no microgerenciamento. Esse estilo tem como premissa o ego, o poder, o controle em excesso, a desconfiança e a dependência de o superior dar a última palavra em tudo. Esse estilo de gestão que nos dias de hoje se tornou opressivo aflora sentimentos antagônicos que vão inibir a autoestima, a autoconfiança, a autonomia, a interdependência e a vontade de pensar e agir como dono.
- 4. Colocando a empresa em movimento e aprendizagem constantes:** movimento gera movimento e a cultura deve provocar esse ciclo de forma constante, com dinâmica e velocidade determinadas pela estratégia e pelo contexto do

negócio. A cultura deveria estar sempre instigando o grupo para se tornarem pessoas cada vez melhores. Mas o que ocorre é que em algumas empresas a liderança não toca no assunto cultura, não conduz rituais de pertencimento e seus feedbacks são desassociados aos valores e aos princípios da empresa. A cultura inativa coloca as pessoas em estágio de dormência, aguardando um comando para despertar. Pessoas em compasso de espera respondem de maneira lenta. Nessa situação, a empresa, em vez de se antecipar ao mercado, apenas reage. Em vez de inovar, copia. Em vez de ditar tendência, segue a manada. A cultura estagnada compromete a estratégia.

5. **Criando um ambiente de inovação:** a cultura deve criar as condições ideais para que a colaboração espontânea entre as áreas e a vontade de transformar processos e hábitos possa ocorrer da maneira mais ágil possível. Sem colaboração genuína, iniciativas como a transformação digital, que é essencial para a sobrevivência das empresas, dificilmente ocorrerão. Mas há empresas que permitem e outras que até incentivam que seus líderes trabalhem em um ambiente de rivalidade. Em alguns desses ambientes, a disputa é tão forte que chega ao ponto de a competição externa, com o mercado, ser menos interessante que a competição interna. Onde há competição interna não há sinergia para atingir as metas coletivas vinculadas com a estratégia.

## A CULTURA DEVERIA ESTAR A SERVIÇO DE QUEM?

No passado, as culturas corporativas eram extensões do perfil do fundador, forjadas basicamente em torno da pessoa e do seu carisma. A cultura era resumida em um texto curto, com poucos valores que traduziam quais comportamentos do fundador seriam mantidos e replicados. O foco da cultura era gerar resultados no curto prazo e preservar a sobrevivência do negócio com base no excessivo controle das despesas e das pessoas. De maneira geral, as culturas não eram planejadas intencionalmente para acompanhar as mudanças que a sociedade passaria a ter. Se tivessem sido planejadas dessa forma, quem sabe muitos dos gigantes corporativos da década de 1970, 1980 e 1990 não teriam deixado de existir. Até hoje percebemos empresas cujas culturas estão desenhadas para o curto prazo, para atender apenas ou isoladamente às necessidades dos donos do negócio, dos clientes ou dos colaboradores.

Colocar a cultura a serviço de um desses três senhores não garante mais a perpetuidade do negócio, porque a sociedade hoje muda de maneira muito dinâmica. Se no passado a **austeridade** era um dos pilares que contribuiu para uma empresa familiar se tornar bem-sucedida, hoje esse valor não necessariamente ajuda, pelo contrário, atrapalha. A austeridade não fará sentido para a nova geração, que sabe da dimensão do patrimônio que sua família tem. A austeridade fará sentido somente para os colaboradores que assistem ao crescimento da empresa e não percebem o retorno disso para a sociedade. A austeridade vai manter a empresa sob um forte controle financeiro em detrimento de investimentos em inovação, marketing, tecnologia e, principalmente, pessoas. Talvez a austeridade deva ser atualizada para **simplicidade**; dessa forma, a nova geração faria as evoluções necessárias, com os pés no chão, como seus pais ou avós gostariam que fosse feito.

No entanto, não basta mais acompanhar as mudanças da sociedade, porque isso seus concorrentes também farão. É necessário ir além, antecipar as expectativas das pessoas e fazer antes dos outros as mudanças progressivas na cultura. A humanidade vem mudando muito. Ricardo Guimarães<sup>9</sup> fez a seguinte provocação em um dos seus vídeos: “há algumas décadas, o ambiente de trabalho era simples, controlado, previsível, lento e estável. E hoje o ambiente é complexo, fora do controle, imprevisível, rápido, instável e cada vez mais remoto.” Um grande exemplo de antecipação das mudanças na sociedade veio de uma das instituições mais antigas do mundo, o Vaticano. Em 2013, o Papa Francisco foi eleito no segundo dia do conclave. O Vaticano sabia que enfrentaria questões polêmicas e difíceis pelas próximas décadas, como a corrupção no Banco Vaticano, os casos de pedofilia entre seus clérigos, o casamento entre pessoas do mesmo sexo, o aborto e outras mudanças estruturais no pensamento católico. Seu antecessor, o Papa Bento XVI, não teria condições de ser o protagonista de mudanças que abalariam os pilares dessa instituição. O Vaticano precisava de um “CEO” diferente e que, além dos desafios citados, pudesse evangelizar mais pessoas.

Fazer gestão da perpetuidade de uma instituição ou empresa não é fácil, implica renúncias de crenças antigas. Uma cultura atenta às futuras mudanças da sociedade pode ajudar muito.

---

<sup>9</sup> Ricardo Guimarães é publicitário, pensador, empresário e fundador da Thymus, uma das agências de branding mais conceituadas do país.

# MITOS & FATOS



“Se você não influenciar a cultura,  
ela influenciará você — e pode ser que você nem perceba.”

Edgar Schein

Tivemos a oportunidade de estar com Edgar Schein em duas situações, em São Paulo e em Cape Cod. Foram momentos enriquecedores. Em ambas as ocasiões, ele repetiu a frase anterior, que, em nossa percepção, merece profundo estudo por parte daqueles que procuram compreender a relação entre a cultura e os resultados operacionais ou financeiros de qualquer empresa. A primeira parte da frase, “Se você não influenciar a cultura, ela influenciará você”, diz que o processo de influência na cultura é dinâmico, permanentemente ativo, sempre em movimento e independente da liderança formal. A segunda parte, “— e pode ser que você nem perceba”, deixa claro que ou os controladores influenciam intencionalmente seus colaboradores, ou outra pessoa conduzirá esse processo, e a alta gestão nem vai perceber.

Quando se trata de pessoas trabalhando juntas, o processo de influência está sempre presente e ativo: não existe zero influência ou influência neutra. Mas será que todo gestor tem consciência de que, se ele não influenciar o grupo, os outros o farão? Acreditar que não é necessário influenciar permanentemente o grupo é apenas um dos mitos sobre cultura, mas tem outros.

Separamos onze mitos e fatos sobre cultura que podem ser transformados em uma ótima conversa entre seus pares.

## A CULTURA NÃO TEM RELAÇÃO DIRETA COM O RESULTADO FINANCEIRO – **MITO!**

Nem todos os executivos são assim, mas muitos que passam a fazer parte do *C-Level* tendem a valorizar mais as demonstrações exatas em planilhas que ideias e conceitos abstratos. Pressionados a entregar resultados, esses líderes organizam suas agendas em função de demandas concretas e aparentemente mais realistas, dedicando pouco tempo a compreender como as pessoas realmente tomam suas decisões.

Obcecados pelo Excel, alguns se tornam céticos quanto a sentimentos e pensamentos coletivos, não conseguindo ver que sentimentos, crenças, percepções e convicções de um grupo impactam diretamente a segurança da operação, a qualidade do produto e dos serviços e, consequentemente, o EBITDA.

## CULTURA É UMA SÓ! – **MITO!**

Há civilizações em diferentes estágios de amadurecimento e países mais evoluídos que outros. O mesmo ocorre com grupos de pessoas que trabalham juntos na mesma empresa e que podem estar em níveis distintos de evolução. Chamou-nos a atenção uma empresa do setor elétrico, na qual encontramos um nível de consolidação de cultura bem mais elevado e amadurecido nas áreas operacionais do que na área corporativa, cujo nível acadêmico e salarial era superior aos seus colegas daquelas áreas. Enquanto na corporativa havia

um clima de pessimismo, descrédito e muita reclamação, na operacional havia um sentimento bem oposto, de admiração, orgulho e um forte senso de pertencimento.

Como é possível uma única empresa ter climas e ambientes tão distintos? Simples, a cultura acaba sendo o reflexo da liderança.

## NÃO EXISTE EMPRESA SEM CULTURA — **FATO!**

Dizer que determinada empresa não tem uma cultura é tão impreciso quanto dizer que alguém não tem personalidade ou afirmar que a torcida organizada de um time esportivo não tem paixão. Algumas culturas são mais fáceis de ler, outras mais difíceis, pois comportamentos e atitudes estão camuflados. Mas todo grupo de pessoas trabalhando juntos forma uma maneira de pensar coletivamente. Grupos de indivíduos que trabalham juntos em um setor passam a compartilhar depois de algum tempo, consciente e inconscientemente, pensamentos, opiniões e hábitos.

Isso é a cultura.

Ela pode estar encoberta por pequenos comportamentos, pequenas atitudes ou microexpressões faciais, mas, a partir de três pessoas, ela passa a existir.

## A CULTURA TEM RELAÇÃO DIRETA COM HÁBITOS — **FATO!**

Cada novo colaborador contratado traz consigo um conjunto de hábitos incorporados ao longo de sua vida. Quer seja um operário de chão de fábrica, um vendedor, um analista, um gestor ou um alto executivo. Ninguém entra em uma empresa com a mente vazia de crenças e valores.

Parte deles foi incorporada ainda na infância, pela família e pela escola.

Outros foram assimilados mais tarde, por meio das instituições religiosas, culturais, esportivas ou militares. O processo de construção de valores e crenças individuais prossegue ao longo de toda a vida profissional.

Forçado pela pressão social em pertencer a um grupo, o novo colaborador vai “aceitar” novas formas de pensar. Com o tempo, passará a agir de forma semelhante ao grupo de sua área ou seu departamento, o que não significa necessariamente que essa forma de pensar e agir é exatamente a maneira que os controladores desejam.

### O RESPONSÁVEL PELA CULTURA É O RH — **MITO!**

No passado, acreditava-se que a cultura era de responsabilidade exclusiva do RH. Mas esse pensamento já mudou. Atualmente, está cada vez mais claro que o principal responsável por disseminar e sustentar a cultura é, em primeiro lugar, a liderança formal seguida pela liderança informal. Um bom exemplo disso é a forma como uma das maiores empresas do mundo, a Amazon, decidiu escrever sua cultura como Princípios da Liderança, em um texto direcionado exclusivamente aos seus líderes. O RH tem um papel importantíssimo que atua principalmente como facilitador do processo, busca melhores práticas no mercado e zela pela comunicação da cultura, conduzindo pesquisas de clima, de engajamento e outras informações importantes para a gestão da cultura.

Mas os verdadeiros protagonistas da disseminação e sustentação da cultura são os líderes.

### É POSSÍVEL COPIAR COM SUCESSO A CULTURA DE UMA EMPRESA PARA OUTRA — **FATO!**

Na maioria da literatura encontram-se fortes argumentos sobre como uma empresa jamais poderia copiar com sucesso a cultura de outra, mas na prática vimos muitas vezes o oposto disso. Trabalhamos para empresas que, por admiração ou pela necessidade de seguir um conjunto de processos, adotaram na íntegra a cultura de outra empresa, trouxeram executivos com domínio dos processos utilizados nessa outra empresa e obtiveram resultados muito positivos. Não estamos dizendo que esse seja o melhor caminho e que seja fácil, tampouco que seja o ideal, mas afirmamos que já vimos isso e é possível.

## VISÃO, MISSÃO, VALORES, PRINCÍPIOS E PROPÓSITO NÃO SÃO CULTURA — **FATO!**

Visão, sonho, missão, valores e princípios são textos, formas de expressar como os donos ou controladores gostariam que os colaboradores agissem. São apenas palavras que, apesar de bem escritas, em algumas empresas permanecem no campo do desejo, não chegando a se transformarem em comportamentos e atitudes praticados.

Cultura é outra coisa. Cultura é o que está sendo vivenciado.

## A CULTURA PRECISA DE SUSTENTAÇÃO — **FATO!**

A cultura não se sustenta sozinha, assim como uma árvore frutífera necessita de cuidados permanentes. Quando se planta uma árvore ainda em tamanho de arbusto, é necessário sustentá-la com uma pequena vareta enfiada na terra. Mesmo depois de crescida, a árvore continuará precisando de jardineiros e cuidados com a irrigação, a poda e a remoção de pragas. Com a cultura corporativa é exatamente o mesmo.

Ela precisará de líderes, de rituais e, principalmente, de remoção de parasitas que vão contaminá-la.

## CULTURA E CLIMA SÃO A MESMA COISA — **MITO!**

São conceitos interligados, mas são muito diferentes. A cultura tem relação com o pensamento coletivo de um grupo de pessoas. O clima tem relação com o sentimento e o desejo de um ou mais indivíduos de pertencer a esse grupo. O simples anúncio de uma boa notícia, o pagamento de bônus mais generoso, uma boa festa de final de ano ou a inauguração de novas instalações podem elevar temporariamente o clima da empresa. Mas não se iluda, porque isso não necessariamente significa que a cultura estará melhor. O contrário também é verdadeiro, a demissão de algumas pessoas-chave na organização, a

alteração de uma política de bônus de última hora, o anúncio de uma notícia não tão boa podem colocar o clima para baixo por algum tempo, mas isso não significa que a cultura ficou ruim. O clima é mais passageiro, enquanto a cultura, apesar de poder ser transformada, tende a ser mais definitiva.

Em empresas familiares fica bem mais fácil identificar e separar esses dois conceitos.

Existem famílias que, no trabalho, entram em conflito ao ponto de quase saírem nos tapas, mas no almoço do domingo na casa dos avós se dão tão bem que parece que não aconteceu nada durante a semana. Por outro lado, existem outras famílias em que não há a menor chance de terem algum tipo de convivência familiar, mas no trabalho focam o resultado e se alinham muito bem.

## CULTURA É PARA GRANDES CORPORAÇÕES — MITO!

Quando descrevemos, no Capítulo 1, nosso modelo de cultura por meio de uma árvore, contextualizamos que a cultura começa a ser formada com três ou mais pessoas. A partir desse número, uma liderança formal ou informal pode influenciar o pensamento dos demais para o bem ou para o mal. Quanto menor o grupo de pessoas, maior a chance de o gestor principal do negócio menosprezar a necessidade de implantar rituais de comunicação ou fazer a profilaxia de comportamentos inadequados, com isso ele deixa lacunas em sua liderança para outro ocupar. Aquele que conseguir direcionar o pensamento — e, principalmente, o sentimento — dos demais ocupa esse espaço e recebe os benefícios dessa liderança. Sua opinião passa a ser solicitada, sua palavra torna-se a última, seu ego é enaltecido. Esse processo, que é cíclico, se autoalimenta *ad infinitum*, porque o ego não tem limites. Nessa situação, o gestor principal, independentemente do tamanho, corre sérios riscos de ver sua influência ir diminuindo e, como consequência, perder o controle sobre o grupo. O gestor de um pequeno grupo deve observar a forma como seu time reage às suas solicitações e, principalmente, ficar atento à presença de “caras e bocas”, que são atitudes que refletem o que o grupo realmente pensa.

## O CEO É O RESPONSÁVEL PELA CULTURA E O CONSELHO NÃO PRECISA SE ENVOLVER – **MITO!**

Este é um dos principais erros dos conselheiros em relação à cultura: acreditar que o CEO é um super-herói e que ele ou ela não precisa de ajuda para alinhar a cultura com a estratégia. É óbvio que, quando o conselho prioriza somente planilhas, indicadores e oportunidades de novos negócios, os resultados surgem. Isso qualquer um sabe. Mas a que custo? Quanto atrito e desgastes desnecessários poderiam ser evitados se houvesse um perfeito alinhamento entre estratégia e cultura.

O CEO não pedirá ajuda ao conselho.

É o conselho que deve colocar na pauta das reuniões, de tempos em tempos, a rotina de fazer com que seus membros respondam à seguinte pergunta: de qual maneira nós, conselheiros, podemos contribuir para consolidar a cultura dessa empresa? Ou de qual forma podemos ajudar o CEO a alinhar a cultura com a estratégia definida?

Amostra