

————— E-book —————

# Como a cultura organizacional pode impactar o dia a dia do seu projeto?

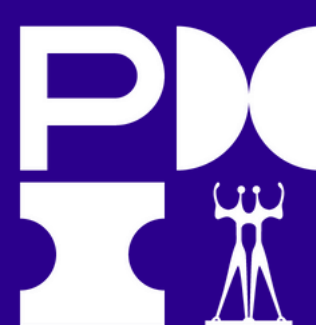
**Autora:** Nathália Kwirant Tatagiba

**Tradução para Inglês:**

**Tradução para Espanhol:**



**Project  
Management  
Institute®  
Paraíba, Brazil**



**Project  
Management  
Institute®  
Distrito Federal, Brazil**





## Introdução

Cultura Organizacional é um tema super profundo e interessante, e tem muitas coisas que poderíamos falar sobre esse assunto. O intuito desse E-book é dividir alguns pontos e pensamentos sobre a Cultura Organizacional, no que tange ao gerenciamento de projetos. Sim, esse tema é indispensável para qualquer profissional que atue em gestão de projetos, algo que é comum a todos, independentemente do tipo de metodologia, do tamanho do projeto, do framework que você use, ou da organização que você atue.

Pouco se fala a esse respeito, mas como é importante gerir a cultura da sua organização, não importa se a alta direção se preocupou em criar ou manter uma cultura, o fato é que ela existe e dita o ritmo da empresa. A Cristina Junqueira do Nubank sempre diz “se tem gente trabalhando junto, sempre existe uma cultura.”





Não importa se é uma pequena empresa familiar ou uma multinacional operando em vários países ao longo do tempo, cada organização desenvolve sua própria identidade.

A palavra cultura tem sua origem na antropologia social e de forma geral traduz de forma ampla as vivências de qualquer grupo humano, que seja transmitida de uma geração para outra (Paschini, 2006). A definição clássica de cultura é como as pessoas agem, como elas aprendem, como elas tomam decisão.

As organizações, até meados dos anos 80, eram vistas como uma forma de monitorar e acompanhar grupos de pessoas (Robbins, 2002), mas toda organização possui um propósito de existir. Assim, elas precisam coordenar um conjunto de atividades através da divisão do trabalho, da hierarquia de autoridade e responsabilidade, para que todos atinjam um único objetivo (Schein, 1982).



## Componentes da Cultura

A cultura é a parte mais importante de uma empresa, ela dita todo o restante. Da cultura derivam as estratégias da empresa, como vai contratar, que tipo de pessoas vai atrair e até a maneira que os times serão organizados.

Tem uma imagem muito vinculada, quando se fala em cultura, que traz seus componentes vinculados a um ICEBERG. Somente 10% do Iceberg é visível acima da água, que são os componentes tangíveis e visíveis: comportamentos, artefatos e normas. Já os 90% estão abaixo da superfície são os componentes menos visíveis e raramente questionados: valores, atitudes, crenças e pressupostos.



*Artefatos,  
comportamentos, e  
normas são visíveis e  
tangíveis*

*Valores e as atitudes  
pessoais são menos  
visíveis, mas podem ser  
comentados.*

*As crenças e os  
pressupostos  
subjacentes são  
subconscientes,  
invisíveis e raramente  
questionados.*



Não tem como falar de cultura organizacional, sem trazer dois pontos muito importantes, são eles: **valores** e **crenças**.

Daniel Denílson relata que muitas organizações buscam desenvolver uma cultura baseada em valores essenciais, que vieram de algum relatório anual ou de alguma viagem em que um líder conversou com outros líderes e trouxe grandes ideias para valores, dentre elas: comunicação, respeito, transparência, integridade e excelência, não há argumentos contrários sobre o significado de cada valor.

Porém para que os valores sejam sólidos é necessário que a empresa, seus líderes e liderados realmente vivam esses valores. Quantas vezes você já esteve em organizações com lindos valores escritos em “pedra”, mas na prática nenhum deles está sendo utilizado?

E isso ocorre com mais frequência do que imaginamos e tem graves consequências para a organização. Porque de fato, não adianta termos um quadro maravilhoso de valores se no dia a dia nós não nos certificamos de que seguimos o que falamos e colocamos esses valores em ação. Trazendo para o nosso dia a dia, trago uma reflexão: Quais ações você ou sua empresa tomam para garantir que os valores estejam sendo postos em prática?





Destaco aqui, algumas ações importantes:

- a) No momento da contratação, verificar se o colaborador possui valores compatíveis com os da empresa e que isso seja traduzido ou visto nas ações e atividades que ele já executou, o como conta muito nesse momento.
- b) No momento de avaliação de um colaborador, é possível avaliar cada valor, e identificar ações que o colaborador realiza durante o seu dia a dia, verificando a compatibilidade e aderência dele a cada valor.
- c) Realizar feedbacks pontuais quando uma atitude ou comportamento não for compatível com os valores organizacionais.





## Tipos de Cultura Organizacional

Grandes autores ao longo dos anos buscaram caracterizar e definir os tipos de culturas organizacionais existentes. Para Schein (1982), as organizações são compostas por grupos **formais** e **informais**.

**As formais são criadas pelas próprias organizações** para desenvolver tarefas específicas, e **as informais são criadas pelos próprios colaboradores**. Com essa perspectiva, os membros das organizações apresentam uma série de **necessidades**, que conseguem ser satisfeitas através de grupos e podem ser classificadas como:

- necessidade **de associação**, que pode ser percebida como amizade, apoio, amor;
- necessidade **de identidade e autoestima**, ou seja, nossas organizações podem ser um símbolo de status, bem-estar, importância e ter grande influência sobre quem somos;
- é preciso **estabelecer e testar a realidade social**, através de discussões e troca de informações entre colegas de trabalho, testamos nossas ideias e pensamentos, e reduzimos a incerteza de nossas ações.
- precisa **reduzir a insegurança, a ansiedade e o desamparo**, quando tivermos a ideia de que, se nos unirmos, teremos mais aceitação; apoio reduz desejos e medos.



De certa forma, a cultura organizacional **ajuda as empresas a atender às necessidades dos indivíduos**. Schein buscou entender as necessidades dos indivíduos como formador da cultura.

De outra maneira, entre 1967 e 1973, Hofstede (1984) realizou pesquisas **em mais de 50 países**, nas quais identificou **algumas características comuns da cultura organizacional**. Ele as classificou em quatro dimensões:

1) **Distância do poder**: indica como membros com menos poder em uma organização ou sociedade aceitam e até esperam desigualdade de poder. "As sociedades são desiguais, mas algumas são mais desiguais que outras." (Hofstede, 1984:390 apud Hofstede, 1980:136).

2) **Individualismo versus coletivismo**: a abordagem do membro é individual e não coletiva; nesse tipo de cultura, o foco será primeiro nos próprios objetivos e não na integração entre os membros, como no coletivismo.

3) **Masculinidade versus feminilidade**: esse tipo de cultura relaciona as regras sociais entre dois sexos, homens e mulheres. Nesses casos, espera-se que os homens sejam ambiciosos, assertivos e competitivos, espera-se que as mulheres cuidem da qualidade de vida e – o que importa – sejam felizes.

4) **Aversão à incerteza**: destaca como os membros se sentem desconfortáveis diante da incerteza; em organizações onde a incerteza é maior, tendem a ser ativas, intolerantes, agressivas e buscam maior segurança.



Robbins (2002) destaca duas características básicas, que identificam a essência da cultura de uma empresa. São elas:

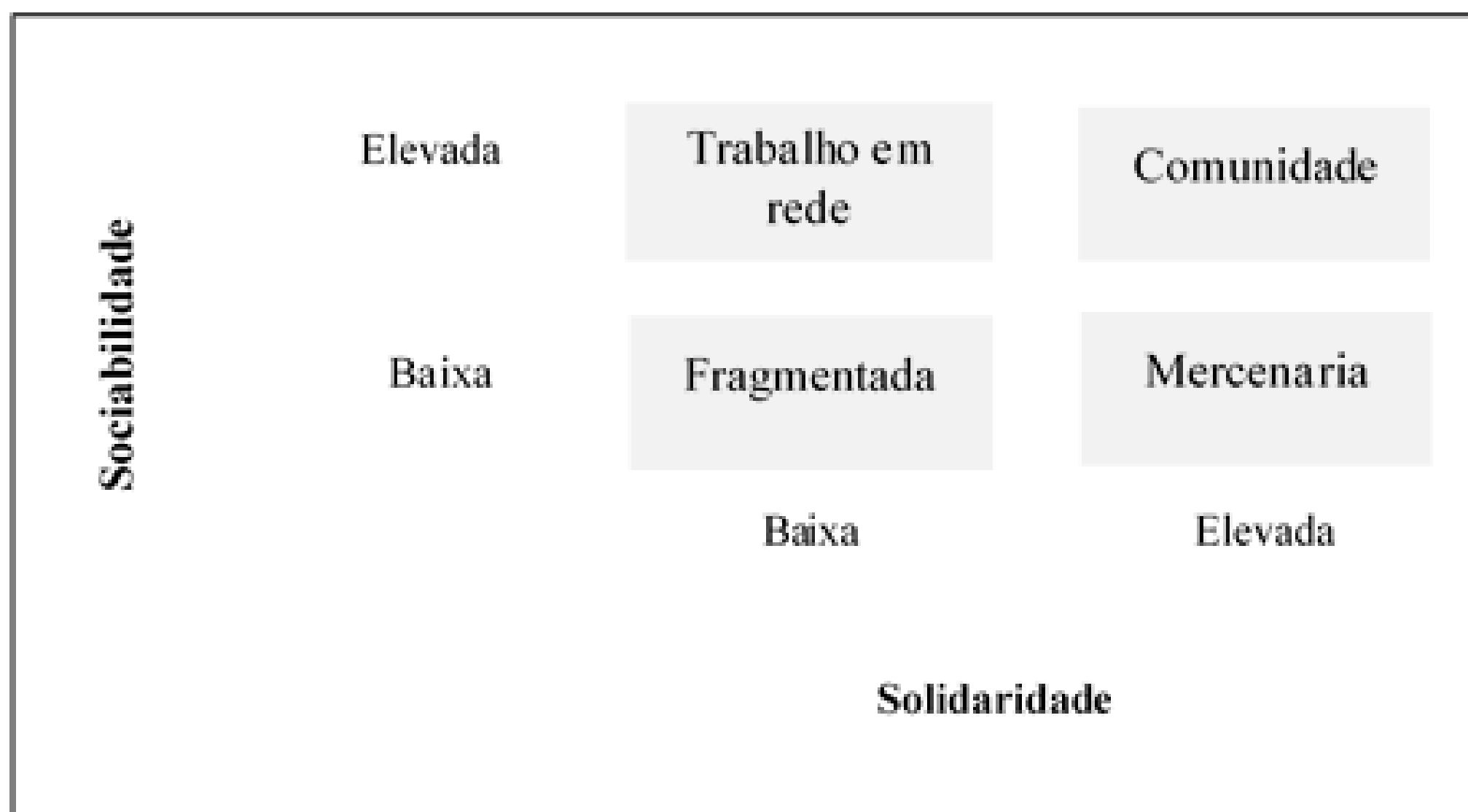
1) *Inovação e tomada de riscos*



2) *Estabilidade.*



Figura 1: Matriz com duas dimensões



Fonte: Robbins 2002:515 apud Adaptado de R. Goffee y G. Jones, The Character of a Corporation (Nova York: Harper Business, 1998:21).

A figura acima mostra uma matriz com essas duas dimensões, classificadas como altas ou baixas (Robbins, 2002):



1) **Cultura de networking** (alta sociabilidade e baixa solidariedade). A organização vê seus membros como familiares e amigos. Eles estão sempre prontos para ajudar uns aos outros e trocar informações abertamente. O principal aspecto negativo é o foco na amizade, que pode levar ao baixo desempenho e a criação de painéis políticos.

2) **Cultura mercenária** (baixa sociabilidade e alta solidariedade). Essas organizações estão focadas em seus objetivos. As pessoas são intensas e determinadas quando se trata de conquistar seus objetivos. A desvantagem é que pode levar ao tratamento quase desumano de pessoas cujo desempenho é avaliado como baixo.

3) **Cultura fragmentada** (baixa sociabilidade e baixa solidariedade). Essas organizações são compostas por individualistas. Os funcionários públicos são julgados por sua produtividade e pela qualidade de seu trabalho. Um aspecto negativo dessa cultura é que ela é excessivamente crítica das pessoas e não apresenta companheirismo.

4) **Cultura da comunidade** (alta sociabilidade e alta solidariedade). Valoriza tanto a camaradagem quanto o desempenho. As pessoas têm um senso de familiaridade, enquanto há um foco implacável em alcançar seus objetivos. A desvantagem é que consome completamente a vida das pessoas.



## Gerir a Cultura

Há vários autores e diversas maneiras de se caracterizar ou identificar a cultura organizacional, outro ponto importante que deve ser observado é como as organizações podem identificar a sua cultura, ou o gap que a empresa tem para chegar na cultura desejada.

No gerenciamento de projetos é muito comum que os Escritórios de Projetos das organizações sejam elas, públicas ou privadas, façam uma análise da maturidade em gerenciamento de projetos comparando as práticas da empresa com as melhores práticas de mercado.





Para isso, Daniel Denison conduziu uma pesquisa em diversas organizações ao redor do mundo, nas quais buscou compreender os traços culturais que levam as organizações a ter um bom ou péssimo desempenho. Com mais de vinte anos de estudo sistemático, foi criado esse modelo para que as empresas se concentrem em aspectos que vão além da pesquisa de satisfação (Denison, 2013). A pesquisa foi dividida em **quatro eixos**:

1) **Missão**: Organizações que são bem-sucedidas apresentam uma missão clara, que fornece um propósito para metas e estratégias a serem cumpridas. Foram investigados três aspectos: orientação estratégica e propósito, missão, objetivos e visão.

2) **Adaptabilidade**: Envolve saber como as organizações que aceitam mudanças são e como isso pode ser traduzido em ação.

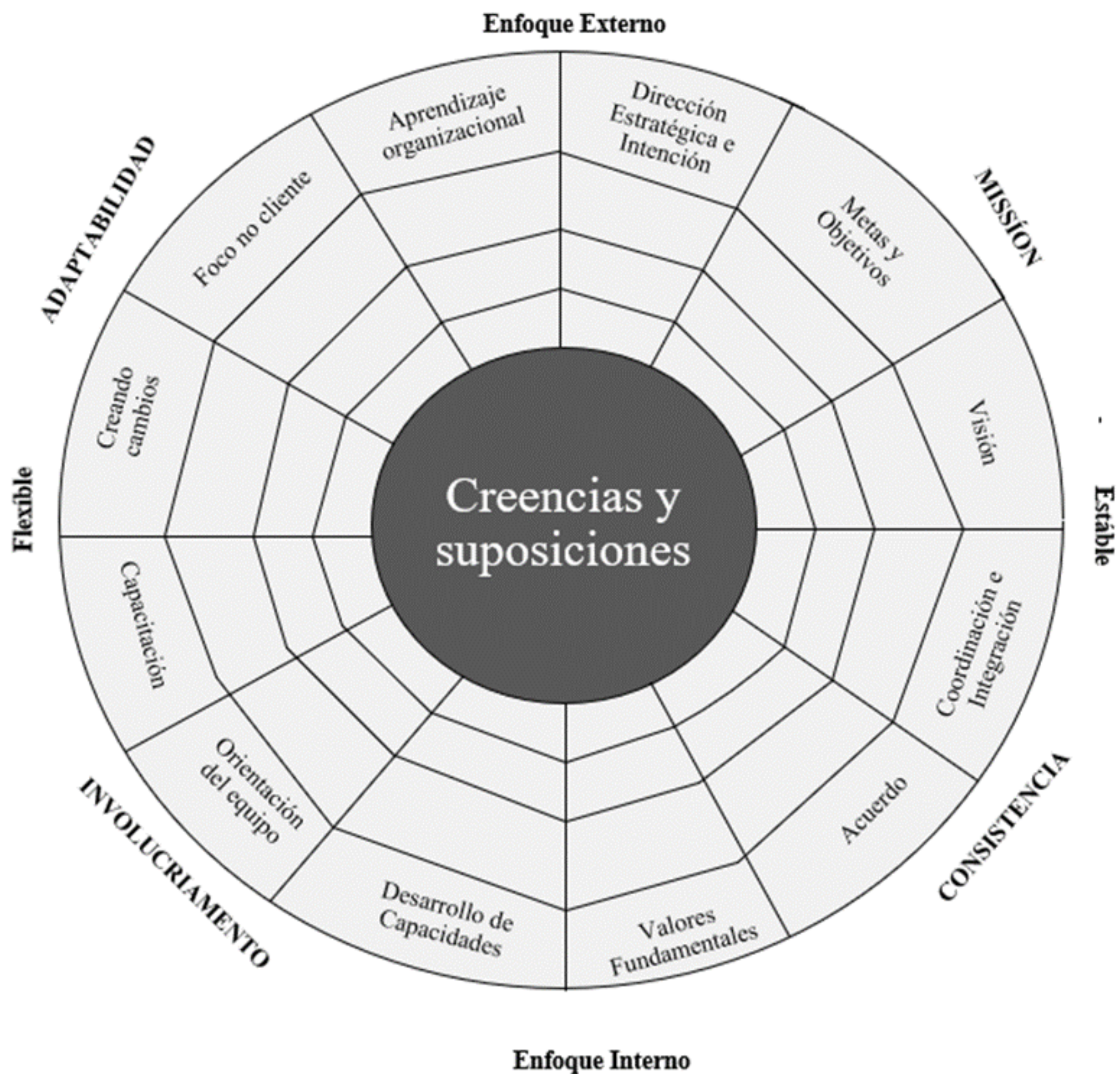
3) **Envolvimento**: Para que as organizações sejam mais eficazes, é necessário que envolvam e treinem seus funcionários, para que possam se comprometer com o negócio e participar das decisões. Para isso, foram avaliados treinamentos, orientação da equipe e capacitação.

4) **Consistência**: As organizações devem ser coerentes e bem integradas. Quanto mais consistente a organização, mais poderosa será a estabilidade e a interação interna. Nesse tópico, foram analisados os seguintes valores fundamentais, concordância, coordenação e integração.



Os Quatro Eixos de Daniel Denison são mostrados na figura a seguir.

Figura 2: Quatro eixos de Daniel Denison



Fonte: Denison (2013:30)



Dentro dos nossos projetos ou das nossas equipes também é fundamental buscarmos gerenciar como a cultura impacta o nosso dia a dia. Segundo o PMBOK 7 edição, são muitos os fatores que influenciam o tailoring do projeto, sendo eles: produto/entrega, equipe do projeto e cultura.

Destaca ainda, que para avaliar a cultura é necessário observar as seguintes considerações:

- **Endosso:** há aceitação, suporte e entusiasmo pela abordagem de entrega proposta?
- **Confiança:** existem altos níveis de segurança quanto a equipe do projeto ser capaz e estar comprometida com a entrega dos resultados do projeto?
- **Empoderamento:** a equipe do projeto é confiável, tem apoio e está convencida de possuir e poder desenvolver o seu ambiente de trabalho, seus acordos e suas decisões?
- **Cultura Organizacional:** os valores e a cultura da organização têm sintonia com a abordagem do projeto? Isso inclui empoderamento versus especificação e verificação, confiança nas tomadas de decisões locais versus solicitação para tomada externa de decisões etc.





Peter Drucker, considerando o pai da administração moderna, tem uma frase que relata perfeitamente o que é a cultura: “A cultura de uma organização é a estratégia no café da manhã”.

Ao adentrar ou construir um time, seja ele fixo ou por projeto, se destaca a importância de observar a cultura da organização e criar formas de trabalho, ritos e artefatos que se enquadrem e se adaptem a forma como a organização trabalha.



Você pode planejar perfeitamente o seu projeto, decidir a entrega de valor, se você não conhecer a estrutura da organização, a sua missão, os seus valores, as crenças dos seus colaboradores, e muitas vezes isso não será dito ou escrito, precisa ser percebido.

Não adianta você ter um EGP, ter ferramenta, metodologia, treinamento, se as equipes e colaboradores não aderirem a essa cultura de gerenciamento de projetos que está sendo implementada.



Para fortalecer a cultura de gestão de projetos, ritos e cerimônias podem ser um aliado nesse sentido, fortalecendo as boas práticas, as interações, o envolvimento e o engajamento do time.

Os rituais são um elemento fundamental da cultura de qualquer organização, por meio deles, é possível criar momentos incríveis, gerar recordações, e sentimentos que marcam a vida do colaborador.



Alguns exemplos de **ritos** podem ser:

- um momento fixo de descontração para um café ou debater algum assunto;
- um clube do livro, onde time escolhe um livro para ler e depois debate;
- encontros técnicos para que o time possa aprender em conjunto;
- reunião one on one, onde se pode discutir projetos e troca de feedback;
- Happy hours;
- jogos em grupo.





Em meio a pandemia manter esses rituais e a comunicação aberta e transparente com o time foi um dos grandes desafios para a manutenção da cultura. As organizações precisaram se adaptar, um artigo publicado no Blog da Nubank relata algumas medidas implantadas para manter a colaboração ativa, e garantir o bem-estar, dentre eles:

- transparência da liderança e comunicação aberta;
- manter os rituais;
- criar rotinas, de conversa e organização;
- ter flexibilidade;
- dar suporte emocional e estrutural;
- tentar, ouvir e melhorar.





Por fim finalizamos com algumas considerações importantes, se percebe que o uso de boas práticas para gerir projetos vem crescendo cada vez mais no mundo, e nas organizações percebe-se que seu uso efetivo traz inúmeros benefícios. A humanidade trabalha com projetos há muitos anos (as pirâmides do Egito são um exemplo disso), mas somente desde 1969 as primeiras entidades que profissionalizaram sua gestão começaram a emergir. Com a necessidade cada vez mais frequente de adaptação e projetos cada vez mais complexos, os aspectos como cultura tornaram-se imprescindíveis de serem identificados e gerenciados.

Muitos autores estudam a cultura das organizações há anos. Entre eles temos: Schein, Robbins, Denison, Goffee, Schneider. Todos indicam que a cultura — independentemente de ser forte ou fraca, boa ou ruim — é um caminho importante para o sucesso organizacional. A cultura define a forma como as pessoas trabalham, se comportam e se organizam. Por isso, não deixe de considerar esse aspecto tão importante na estratégia da sua organização e do seu projeto.





## Referências

DENISON, Daniel, et al (2013). A força da cultura organização nas empresas globais: como conduzir mudanças de impacto e alinhar estratégia e cultura. Rio de Janeiro: Elsevier.

HOFSTEDE, Geert (1984). The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept. Academy of Project Management Review, 1984, vol. 9, no. 3, p. 389-398.

NUBANK, 09 de abril 2020.  
<https://blog.nubank.com.br/nubank-cultura-trabalhar-de-casa/>.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI (2021). Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK). 7 ed. Newton Square, PA: Project Management Institute.

ROBBINS, Stephen P (2002). Comportamento Organizacional. 9 eds. São Paulo: Prentice Hall do Brasil.

SCHEIN, Edgar H (1982). Psicologia organizacional. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.



## Autora

Nathália Kwirant Tatagiba

Apaixonada por tecnologia, inovação e totalmente orientada a entrega. Buscando se desafiar constantemente, se desenvolver e aprender sempre. Fiz mestrado em administração de empresas no Uruguai, e estudei como a cultura organizacional influencia a gestão de projetos.

Hoje trabalho com inovação e agilidade no Magazine Luiza como Coordenadora no time de Pesquisa e Desenvolvimento. Tenho larga experiência com gestão de projetos, gestão de relacionamentos, liderança, comunicação, gestão de mudanças, formação de equipe e cultura em diversos clientes e indústrias.

Fui a primeira mulher a ser eleita no PMI-DF (Instituto de Gerenciamento de Projetos – Capítulo Distrito Federal) como Presidente em 20 anos, durante a minha gestão (2018-2020), dentre elas realizamos em 2020 o primeiro Congresso On-line de Gerenciamento de Projetos pelo PMI no Brasil, lançamos um Guia de Gestão de Projetos, Programas e Portfólios juntamente com a ENAP e Ministério da Economia, e fechamos nossa gestão sendo considerados pelo PMI Global como melhor Chapter do Mundo.

