CAIO FÁBIO MARTINS
DESENVOLVIMENTO HUMANO

E-BOOK GRATUITO · NEXSBUSINESS

Cultura na pequena empresa

Do jeito do dono ao jeito do time

Caio Fábio Martins
Psicólogo · Mestre e doutorando em Psicologia

E-BOOK · 2026

UM CONTEÚDO ALLNEXS

ALLNEXS CONHECIMENTOS · NEXSBUSINESS

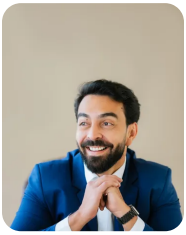
Cultura na pequena empresa

Do jeito do dono ao jeito do time

Este e-book é material de orientação e reflexão. Não substitui atendimento psicológico, supervisão ou consultoria individualizada.

© 2026 Caio Martins Desenvolvimento Humano. Distribuição gratuita; proibida a venda.
@caiofabiomartins · caiofabiomartins.com · allnexs.com/e-books

---



SOBRE O AUTOR

Caio Fábio Martins

Psicólogo · Mestre e doutorando em Psicologia

Ciência, Sentido e Prosperidade Humana

- Psicólogo (CRP 09/10676) e psicoterapeuta desde 2016, com base na Gestalt-terapia em diálogo com o humanismo, o existencialismo e a Logoterapia de Viktor Frankl.
- Mestre em Psicologia (UFG) e doutorando em Psicologia (PUC Goiás), onde pesquisa o sentido do trabalho de líderes na cadeia produtiva de grãos em Goiás.
- Professor universitário, supervisor clínico e consultor em desenvolvimento humano, gestão de pessoas e lideranças. Autor de *O Surgimento da Gestalt-Terapia* (2026) e NEXsPERT da ALLNEXS.

CAIO FÁBIO MARTINS
DESENVOLVIMENTO HUMANO

PARA COMEÇAR

Por que este e-book

Toda pequena empresa tem um jeito. Dá para sentir nos primeiros cinco minutos lá dentro: no modo como alguém atende o telefone, no que acontece quando um cliente reclama, em quem fala na reunião e em quem fica calado, no horário em que as luzes se apagam. Esse jeito quase nunca foi escrito em lugar nenhum. Ele nasceu das escolhas do dono, dos primeiros sócios e das primeiras pessoas que toparam a aventura, e foi se repetindo até virar "o normal".

Sou psicólogo, professor universitário, consultor e palestrante. Nas empresas que acompanho, escuto com frequência duas frases que parecem opostas e dizem a mesma coisa. A primeira vem do dono: "aqui ninguém tem o mesmo cuidado que eu". A segunda vem da equipe: "aqui tudo depende dele". As duas falam de uma cultura que existe, funciona de algum modo, mas ainda mora na cabeça de uma pessoa só.

Este e-book é para donos, sócios e gestores de pequenas e médias empresas que querem dar o próximo passo: tornar a cultura clara o bastante para que o time consiga agir bem sem precisar perguntar tudo, sem perder a agilidade e a proximidade que fazem a pequena empresa ser o que é. Não é sobre colar valores na parede. É sobre olhar com honestidade para o que já acontece e escolher, com o time, o que vale a pena manter, ajustar ou deixar ir.

ANTES DE COMEÇAR

Uso aqui ideias da Psicologia organizacional e de pesquisas sobre cultura, sempre com as referências no fim. Não é uma receita pronta nem uma promessa de resultado: cada empresa tem a sua história, e a leitura dela pede tempo e conversa. Se a sua equipe está passando por conflitos graves ou sofrimento intenso, procure apoio profissional especializado.

Vou trabalhar com uma lente principal, a de Edgar Schein, psicólogo do MIT que dedicou a carreira a entender como as culturas nascem e mudam. E vou propor, no fim, um exercício simples: desenhar o mapa da cultura da sua empresa em três níveis e escolher três rituais para começar a transformá-la de "jeito do dono" em "jeito do time".

ROTEIRO

O caminho deste e-book

01 **A cultura já existe**

O que é cultura para Schein, os três níveis (artefatos, valores declarados e pressupostos básicos) e por que a pequena empresa tem cultura desde o primeiro dia.

02 **O jeito do dono**

Como o fundador ensina a cultura sem perceber: atenção, reação a crises, recursos, exemplo, recompensas e contratações.

03 **Ler a própria cultura**

Os quatro tipos de cultura de Cameron e Quinn e um roteiro de diagnóstico que escuta o time, não só o dono.

04 **Uma cultura em que se pode falar**

Segurança psicológica, segundo Amy Edmondson, e por que a proximidade com o dono pode calar a equipe.

05 **Rituais que passam o jeito adiante**

Os ritos que ensinam cultura, culturas que se adaptam e um plano de 90 dias com três rituais.

01

PARTE 1 · O QUE É CULTURA

A cultura já existe

Muita gente acha que cultura é coisa de empresa grande, com departamento de RH, manual de boas-vindas e missão emoldurada na recepção. Na pequena empresa, cultura seria um luxo para depois, quando sobrar tempo. Eu penso o contrário. A pequena empresa tem cultura desde o primeiro dia, e é justamente por isso que vale a pena olhar para ela cedo.

Edgar Schein, em *Organizational Culture and Leadership*, define cultura como o aprendizado acumulado e compartilhado de um grupo enquanto ele resolve os seus problemas de sobrevivência lá fora (vender, atender, entregar, competir) e de convivência aqui dentro (quem decide, como se trabalha junto, o que é justo). Quando um jeito de resolver esses problemas funciona bem o bastante por tempo suficiente, ele deixa de ser escolha e passa a ser ensinado aos novos como "o certo". Ninguém precisa mais explicar; simplesmente é assim.

> *Cultura é o jeito como fazemos as coisas por aqui.*
>
> Definição popularizada por Deal e Kennedy (1982), em tradução livre

Os três níveis da cultura

A contribuição mais útil de Schein para quem dirige uma empresa é a ideia de que a cultura tem camadas. Algumas se veem; outras só se descobrem conversando e observando com paciência.

Nível	O que é	Exemplos numa pequena empresa
Artefatos	O que se vê, se ouve e se sente ao entrar: espaço, roupas, linguagem, horários, ferramentas, histórias contadas	O grupo de mensagens que apita à noite; a mesa do dono no meio do salão; a planilha que só uma pessoa entende

Nível	O que é	Exemplos numa pequena empresa
Valores declarados	O que a empresa diz que acredita e defende: metas, princípios, frases repetidas	“Aqui o cliente vem primeiro”; “somos uma família”; “preferimos fazer bem feito a fazer rápido”
Pressupostos básicos	Crenças tão antigas e bem-sucedidas que ninguém mais questiona e quase ninguém percebe	“Quem errou precisa ser corrigido na frente de todos”; “dono que delega perde o controle”; “quem sai cedo não está comprometido”

O ponto delicado está no encontro entre o segundo e o terceiro nível. Os valores declarados são o que a gente gostaria que fosse verdade. Os pressupostos são o que de fato orienta as decisões quando ninguém está olhando. Quando os dois combinam, a cultura é coerente e as pessoas confiam no que ouvem. Quando não combinam, a equipe aprende rápido a ignorar o discurso e seguir o que se pratica.

UM EXEMPLO

Uma pequena distribuidora fictícia repete que “aqui todo mundo pode dar ideia”. Mas toda sugestão nova recebe, na reunião, a mesma resposta do dono: “já tentamos isso e não deu certo”. Em poucos meses, ninguém sugere mais nada. O valor declarado é a participação; o pressuposto, aprendido ao longo de anos difíceis, é que mudança custa caro e quem sabe o que funciona é quem está desde o começo.

Por que isso importa na pequena empresa

Na empresa pequena, a distância entre quem decide e quem executa é curta. Isso é uma força: a cultura se transmite por convivência, sem intermediários, e pode mudar depressa. Mas é também um risco: quase tudo depende de poucas pessoas, e o que elas fazem, dizem e deixam de dizer pesa muito. Em uma equipe de doze pessoas, uma única reação explosiva do dono numa sexta-feira vira lição para todo mundo na segunda.

John Kotter e James Heskett, em *Corporate Culture and Performance*, mostraram que não basta ter uma cultura forte para ir bem por muito tempo. Culturas fortes podem ser fortes no erro e resistir justamente quando o mercado pede mudança.

O que pareceu fazer diferença, nos casos que eles estudaram, foram culturas que valorizam adaptação: que prestam atenção a clientes, funcionários e donos, e que aceitam mudar práticas para continuar servindo a eles. É essa a cultura que proponho buscar: clara o bastante para orientar, aberta o bastante para aprender.

02

PARTE 2 · O FUNDADOR

O jeito do dono

Em 1983, Schein publicou na revista *Organizational Dynamics* um artigo sobre o papel do fundador na criação da cultura. A ideia central é simples e, para quem é dono, um pouco desconcertante: o fundador traz para a empresa as suas próprias crenças sobre como o mundo funciona, como as pessoas são e como se deve trabalhar. Quando essas crenças ajudam o negócio a sobreviver, elas se tornam a cultura. O dono não precisa anunciar nada. A empresa aprende olhando para ele.

Por isso digo aos donos com quem converso: você está ensinando cultura o tempo todo, inclusive quando acha que não está. E, quase sempre, ensina mais pelo que faz do que pelo que fala.

Seis jeitos de ensinar sem perceber

Schein descreve alguns mecanismos principais pelos quais o líder fixa a cultura. Gosto de apresentá-los como perguntas, porque cada um deles é um espelho.

01 **No que você presta atenção**

O que você pergunta toda semana, o que confere, o que mede? A equipe entende que isso importa. O que você nunca pergunta, ela entende que não importa.

02 **Como você reage a uma crise**

Um cliente grande vai embora, um erro custa caro, o caixa aperta. Sua reação nesses momentos ensina mais do que qualquer reunião: procura culpados ou procura causas?

03 **Para onde vai o dinheiro e o tempo**

Orçamento é valor praticado. Se você diz que valoriza o desenvolvimento das pessoas e nunca há tempo nem verba para isso, a equipe já sabe qual é a verdade.

04 **O exemplo que você dá**

Chega no horário que cobra? Escuta como gostaria de ser escutado? Admite os próprios erros? O dono é o primeiro modelo, queira ou não.

05 **O que você reconhece e recompensa**

Quem recebe elogio, aumento, a melhor tarefa? Se quem se destaca é sempre quem resolve sozinho e nunca quem ajuda o colega, a cultura aprende a ser individualista.

06 **Quem entra, quem sobe e quem sai**

Contratar, promover e desligar são as decisões culturais mais fortes que existem. Elas dizem, sem palavras, quem cabe aqui.

Schein também fala de mecanismos secundários: o organograma, os processos, o desenho do espaço, as histórias que se contam e os documentos formais. Eles só reforçam a cultura quando combinam com os primeiros. Um quadro de valores bem diagramado na parede não resiste a uma demissão injusta.

Quando há mais de um sócio, a cena fica mais rica e mais delicada. Cada sócio traz o seu modelo, e a equipe percebe muito bem quando eles não combinam: um elogia o que o outro critica, um libera o que o outro proíbe. As pessoas aprendem então a escolher a quem perguntar, e a cultura se divide. Antes de pedir coerência ao time, os sócios precisam conversar entre si sobre o que realmente acreditam, e chegar a um acordo sobre o que vão sustentar juntos.

O modelo que o dono traz na cabeça

James Baron e Michael Hannan acompanharam, no Stanford Project on Emerging Companies, empresas novas de tecnologia do Vale do Silício e perguntaram aos fundadores como imaginavam a relação entre empresa e funcionários. Encontraram alguns "modelos" recorrentes: empresas que apostavam em contratar estrelas, empresas centradas no trabalho técnico desafiador, empresas que buscavam vínculo e compromisso de longo prazo, empresas organizadas por regras e empresas em que tudo passava pelo dono. Dois achados me parecem valiosos para qualquer pequena empresa. O primeiro: esse modelo inicial do fundador deixou marcas duradouras na empresa. O segundo: mudar de modelo no meio do caminho foi um momento delicado, associado a mais saída de pessoas.

Não é preciso dirigir uma empresa de tecnologia para aproveitar a lição. Vale perguntar: que modelo de empresa eu carrego sem ter escolhido conscientemente? E, se ele precisa mudar, como mudar com cuidado, explicando e envolvendo quem fica?

Quando o jeito do dono vira gargalo

Nos primeiros anos, o jeito do dono costuma ser a grande vantagem da empresa: decide rápido, conhece cada cliente, corrige na hora. O problema aparece quando a empresa cresce e o jeito continua morando só nele. Os sinais são conhecidos: tudo espera a aprovação de uma pessoa, a qualidade cai quando ela viaja, os bons profissionais se cansam de não ter autonomia e vão embora, e o próprio dono se sente sobrecarregado e sozinho.

PARA GUARDAR

Tornar a cultura explícita não é tirar o dono do centro por decreto. É transformar o critério que está na cabeça dele em algo que o time entende, discute e consegue aplicar sozinho. O dono continua sendo referência; deixa de ser o único caminho.

Martin Buber, filósofo que admiro muito, distinguia a relação Eu-Tu, em que o outro é encontrado como pessoa, da relação Eu-Isso, em que o outro vira instrumento. Muitas pequenas empresas nascem de relações Eu-Tu: o dono conhece a família de cada um, sabe quem está passando por um momento difícil. Com o

crescimento e a pressão, é fácil escorregar para o Eu-Isso. Parte do trabalho cultural é proteger o que havia de encontro verdadeiro no começo, agora com regras claras que valham para todos.

03

PARTE 3 · DIAGNÓSTICO

Ler a própria cultura

Antes de mudar uma cultura, é preciso conhecê-la. E conhecer a própria cultura é difícil por um motivo simples: quem está dentro dela há muito tempo deixou de vê-la, como o peixe não percebe a água. Por isso, o diagnóstico precisa de dois movimentos: um mapa que ajude a organizar o que se observa e a escuta de outras pessoas, especialmente das que chegaram há pouco.

Quatro tipos de cultura

Kim Cameron e Robert Quinn, em *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, propõem um mapa conhecido como Modelo de Valores Concorrentes. Ele cruza duas tensões que toda empresa vive: flexibilidade ou estabilidade, e olhar para dentro (as pessoas, os processos) ou para fora (o mercado, os clientes). Do cruzamento nascem quatro tipos de cultura.

Tipo	O que valoriza	Risco quando exagera
Clã (colaborar)	Pertencimento, lealdade, desenvolvimento das pessoas, clima de família	Evitar conversas difíceis para não “quebrar o clima”
Adhocracia (criar)	Inovação, experimentação, iniciativa, rapidez para testar	Muita ideia começada e pouca terminada
Mercado (competir)	Resultado, metas, clientes, vencer a concorrência	Pressão que esgota e cada um por si

Tipo	O que valoriza	Risco quando exagera
Hierarquia (controlar)	Processos, padrões, previsibilidade, eficiência	Burocracia que trava e tira a autonomia

Nenhuma empresa é de um tipo só, e nenhum tipo é bom ou ruim em si. A pergunta útil é: qual é o equilíbrio atual e qual seria o equilíbrio desejado, considerando o momento do negócio? Uma oficina que cresceu muito pode precisar de um pouco mais de hierarquia (padrões, registros) sem perder o clã que a fez forte. Um escritório muito controlado pode precisar de espaço para experimentar.

Chad Hartnell, Amy Ou e Angelo Kinicki fizeram, em 2011, uma meta-análise que reuniu 84 estudos empíricos, com 94 amostras independentes, para testar esse modelo. Encontraram que as culturas de clã, adhocracia e mercado se associam positivamente, de formas diferentes, a indicadores de efetividade como atitudes dos funcionários, qualidade, inovação e desempenho financeiro, embora nem sempre do jeito que a teoria previa. Leio esse resultado como um convite à humildade: não existe uma cultura certa, existem culturas mais ou menos ajustadas ao que a empresa precisa ser.

Escutar o time, não só o dono

O dono enxerga a cultura de cima, e a equipe a enxerga por dentro. As duas visões são verdadeiras e incompletas. Charles O'Reilly, Jennifer Chatman e David Caldwell mostraram, em 1991, que é possível comparar o perfil de valores de uma organização com o que cada pessoa valoriza, e que o ajuste entre os dois se relaciona com satisfação, compromisso e intenção de permanecer. Não precisamos de um questionário sofisticado para aproveitar a ideia: basta perguntar e ouvir de verdade.

- **O que um novato precisa aprender rápido para sobreviver aqui?** As respostas revelam regras não escritas.
- **Que histórias se contam sobre a empresa?** Histórias de heróis e de vilões mostram o que é premiado e o que é punido.
- **O que acontece quando alguém erra?** Talvez a pergunta mais reveladora de todas.
- **Quando dizemos uma coisa e fazemos outra?** Aqui aparecem as distâncias entre valores declarados e pressupostos.

- **O que você nunca mudaria aqui?** Isso mostra o que vale a pena proteger.

Faça essas perguntas em conversas individuais ou em pequenos grupos, de preferência sem o dono na sala ou com alguém de fora conduzindo. Na fenomenologia, a gente chama de suspensão o esforço de deixar de lado, por um momento, o que já achamos que sabemos, para ver a experiência do outro como ela aparece. É exatamente essa atitude que o diagnóstico pede. Se a primeira reação do dono a uma resposta for "mas isso não é verdade", o diagnóstico acabou ali.

CUIDADO ÉTICO

Diagnóstico de cultura é uma leitura coletiva da empresa, nunca uma avaliação de pessoas. As respostas devem ser tratadas com sigilo e devolvidas em temas, sem identificar quem disse o quê. Quem se expõe e depois é cobrado pelo que disse não fala mais.

Um roteiro possível em quatro semanas

01 **Semana 1: o olhar do dono**

Os sócios respondem sozinhos ao exercício do fim deste e-book, sem consultar ninguém. É o retrato da cultura como ela é vista de cima.

02 **Semana 2: o olhar do time**

Conversas curtas, individuais ou em trios, com as cinco perguntas acima. Inclua quem chegou há menos de seis meses: essas pessoas ainda enxergam a água.

03 **Semana 3: comparar**

Junte as respostas em temas, sem nomes. Marque onde as visões coincidem, onde divergem e onde aparecem distâncias entre o que se diz e o que se faz.

04 **Semana 4: devolver**

Apresente ao time o que foi ouvido, agradeça e diga o que vai mudar primeiro. Diagnóstico sem devolutiva ensina que não adianta falar.

04

PARTE 4 · SEGURANÇA PSICOLÓGICA

Uma cultura em que se pode falar

Existe um traço cultural que, na minha experiência, separa as pequenas empresas que aprendem das que repetem os mesmos problemas: as pessoas podem ou não podem dizer o que veem? Podem apontar um erro, admitir que não sabem, discordar do dono, trazer uma má notícia sem medo de serem humilhadas ou punidas?

Amy Edmondson, professora de Harvard, deu nome a isso. Em um estudo publicado em 1999 na *Administrative Science Quarterly*, com 51 equipes de trabalho de uma empresa industrial, ela definiu segurança psicológica como a crença compartilhada de que a equipe é um lugar seguro para correr riscos interpessoais. E mostrou que essa crença se relacionava com o comportamento de aprendizagem das equipes: pedir ajuda, buscar retorno, discutir erros, experimentar. Esse comportamento, por sua vez, se relacionava com o desempenho.

> *Segurança psicológica não é ser gentil o tempo todo. É poder ser franco sem medo.*
>
> Leitura livre de Edmondson (2018)

Por que a proximidade pode calar

Seria natural pensar que, na pequena empresa, onde todo mundo se conhece, falar é mais fácil. Às vezes é. Mas a proximidade também pode ter o efeito contrário. Quando o dono é ao mesmo tempo chefe, dono do salário, figura admirada e às vezes quase da família, discordar dele pode parecer ingratidão. E, como não há outra área para onde ir nem outro chefe a quem recorrer, o custo de cair em desgraça é alto. O resultado é um silêncio educado que o dono confunde com concordância.

Em *The Fearless Organization*, Edmondson insiste em que segurança psicológica não é ausência de padrão nem de cobrança. Ela propõe pensar em dois eixos: o nível de segurança e o nível de exigência. Pouca segurança com muita exigência gera ansiedade. Muita segurança com pouca exigência gera conforto. O que se busca é a combinação das duas: padrões altos e liberdade para falar sobre eles.

O que costuma calar

Responder a uma má notícia com irritação. Corrigir em público. Perguntar "quem fez isso?" antes de "o que aconteceu?". Pedir opinião quando a decisão já está tomada.

O que costuma abrir

Agradecer quem trouxe o problema cedo. Dizer "posso estar errado, o que vocês veem?". Tratar erros como informação. Perguntar a quem fala menos o que pensa.

Três atitudes do dono

Edmondson sugere que o líder prepare o terreno, convide a participação e responda de forma produtiva. Traduzindo para a pequena empresa:

01 Enquadre o trabalho como aprendizado

Diga com todas as letras que o negócio enfrenta incertezas e que você precisa dos olhos do time. "Ninguém aqui tem todas as respostas, nem eu."

02 Pergunte de verdade

Perguntas abertas, feitas antes de você dar a sua opinião. Se o dono fala primeiro, a reunião vira confirmação.

03 Responda bem a quem se arriscou

A primeira pessoa que discorda observa a sua reação, e toda a equipe também. Agradecer, considerar e voltar com uma resposta ensinam mais que qualquer discurso sobre abertura.

Vale lembrar que segurança psicológica é uma característica do grupo, não uma qualidade de uma pessoa. Não se resolve com uma palestra nem com um cartaz. Constrói-se em pequenas interações, repetidas, ao longo de meses. E pode ser perdida em uma tarde.

ATENÇÃO

Se você perceber na equipe sinais de sofrimento mais sério, como esgotamento, crises de ansiedade, afastamentos frequentes ou alguém dizendo que não vê saída, não trate isso como questão de cultura a resolver internamente. Ofereça escuta, flexibilize o que for possível e oriente a busca de um psicólogo ou médico. Em situação de sofrimento intenso, o CVV atende pelo telefone 188, gratuitamente, a qualquer hora.

05

PARTE 5 · RITUAIS E PLANO

Rituais que passam o jeito adiante

Se a cultura é aprendida, ela também pode ser ensinada de propósito. E a forma mais poderosa de ensinar cultura não é o manual, é o ritual: aquilo que se repete, com forma reconhecível, e que diz às pessoas, sem precisar explicar, o que importa aqui.

Harrison Trice e Janice Beyer, em um artigo de 1984 na *Academy of Management Review*, propuseram estudar a cultura pelos ritos e cerimônias das organizações. Eles descreveram alguns tipos de rito que aparecem em praticamente todo lugar. Adaptei os nomes para a vida de uma pequena empresa.

Tipo de rito	Para que serve	Exemplo possível
Passagem	Marcar a entrada ou a mudança de papel de alguém	Primeiro dia com almoço, apresentação da história da empresa e um padrinho
Valorização	Reconhecer publicamente o que se quer ver mais	Na reunião mensal, contar uma história real de alguém que agiu de acordo com um valor

Tipo de rito	Para que serve	Exemplo possível
Renovação	Rever e melhorar o jeito de trabalhar	Encontro trimestral para perguntar o que manter, o que parar e o que começar
Redução de conflito	Dar um caminho para as divergências	Conversa mediada quando duas áreas se desentendem, com regras claras
Integração	Fortalecer o sentimento de grupo	Celebração de metas atingidas, com todo mundo, não só os vendedores
Degradação	Marcar o que não se aceita	Desligamento por falta grave, explicado com cuidado e sem exposição da pessoa

Repare que o último tipo exige delicadeza. Toda cultura precisa deixar claro o que não aceita, mas humilhar alguém publicamente nunca é um bom ritual. O que se quer comunicar é o limite, não a vergonha de uma pessoa.

Começar pequeno

A tentação de quem descobre a cultura é querer mudar tudo de uma vez: novo manual, novos valores, novas reuniões. Em pequenas empresas, isso costuma terminar em cansaço e descrédito. Proponho o contrário: escolher três rituais, mantê-los por 90 dias e conversar com o time sobre o que mudou.

01 Escolha um valor que já existe

Comece por algo que a empresa já faz bem e quer proteger. É mais fácil fortalecer o que já é verdade do que impor o que ninguém reconhece.

02 Escolha um pressuposto a questionar

Um único. Por exemplo: “só o dono pode falar com o cliente insatisfeito”. Qual seria um pequeno experimento para testá-lo?

03 Desenhe três rituais

Um de entrada (como alguém novo aprende o jeito daqui), um de conversa (onde o time pode falar com franqueza) e um de reconhecimento (como se valoriza o que se quer ver mais).

04 **Dê forma e frequência**

Quem participa, quando, quanto tempo, quem conduz. Ritual sem data marcada vira boa intenção.

05 **Deixe o time assumir**

Depois das primeiras vezes, passe a condução para outras pessoas. É aqui que o jeito do dono começa a virar jeito do time.

06 **Revise em 90 dias**

Pergunte ao time o que mudou, o que ficou artificial e o que vale manter. Cultura também se ajusta com escuta.

UM EXEMPLO

Uma pequena clínica fictícia, com nove pessoas, percebeu que a recepção só resolvia problemas depois de falar com a sócia. Escolheu três rituais. De entrada: todo recém-chegado passa a primeira semana acompanhado de um colega e ouve, da sócia, as três decisões mais difíceis que ela já tomou e por quê. De conversa: quinze minutos às segundas, em pé, com uma só pergunta, "o que travou na semana passada?". De reconhecimento: no fim do mês, cada pessoa conta um caso em que alguém resolveu bem sem precisar perguntar. Em três meses, a sócia deixou de ser chamada para tudo. Não porque perdeu importância, mas porque o critério dela passou a circular.

O exemplo é inventado, mas o movimento é real e comum: o que muda primeiro não é o organograma, é a conversa. Quando as pessoas sabem o porquê das decisões, conseguem decidir parecido sem pedir licença. Ao mesmo tempo, vale ter clareza sobre o que continua sendo do dono, como as decisões que envolvem o futuro do negócio, e dizer isso abertamente. Autonomia sem limites claros gera tanta ansiedade quanto controle demais.

Uma palavra sobre sentido

Viktor Frankl, psiquiatra que sobreviveu aos campos de concentração e escreveu *Em busca de sentido*, mostrou como o ser humano se sustenta naquilo que dá sentido ao que faz. As pessoas não se comprometem com regras; comprometem-se com o porquê das regras. Quando um ritual está ligado a algo que o time reconhece como valioso (servir bem um cliente, cuidar de quem trabalha ao lado, fazer um produto de que se orgulha), ele ganha vida própria. Quando é só obrigação, morre na terceira semana.

Talvez a melhor pergunta para o dono não seja “como faço o time pensar como eu?”, mas “o que, no jeito que eu criei, merece continuar quando eu não estiver na sala?”. A resposta a essa pergunta é o começo de uma cultura que pertence a todos.

EXERCÍCIO · 30 MINUTOS

O mapa da cultura da sua empresa

Responda por escrito, pensando na sua empresa como ela é hoje, não como gostaria que fosse. Se puder, peça a duas ou três pessoas do time que respondam também, sem se identificar, e compare as respostas.

1 **Artefatos: o que alguém de fora veria, ouviria e sentiria nos primeiros dias aqui?**

Espaço, horários, linguagem, ferramentas, o que acontece nas reuniões.

2 **Valores declarados: o que dizemos que é importante para nós?**

As frases que o dono e os gestores repetem.

3 **Pressupostos: que crença orienta as decisões e quase nunca é dita?**

Olhe para o que acontece quando alguém erra ou quando o caixa aperta.

4 **Onde dizemos uma coisa e fazemos outra?**

Escolha um exemplo concreto e recente.

5 **Qual dos quatro tipos (clã, adhocracia, mercado, hierarquia) predomina hoje e qual precisaria crescer?**

Pense no momento do negócio nos próximos dois anos.

6 **Quais três rituais você vai testar nos próximos 90 dias?**

Um de entrada, um de conversa e um de reconhecimento.

SÍNTESE

O que levar deste e-book

01 **A cultura já existe**
Toda pequena empresa tem cultura desde o primeiro dia. Ela se vê nos artefatos, se diz nos valores e se decide nos pressupostos.

02 **O dono ensina sem perceber**
Atenção, reação a crises, recursos, exemplo, recompensas e contratações ensinam mais do que qualquer discurso.

03 **Diagnóstico é escuta**
Os quatro tipos de cultura ajudam a organizar o olhar, mas é a conversa honesta com o time que revela a distância entre o que se diz e o que se faz.

04 **Sem poder falar, não se aprende**
Segurança psicológica e padrões altos andam juntos. A proximidade com o dono pode calar a equipe se ele não abrir espaço de propósito.

05 **Rituais passam o jeito adiante**
Três rituais bem escolhidos, mantidos por 90 dias e entregues ao time, começam a transformar o jeito do dono em jeito do time.

Cultura não se instala por decreto e não se muda num fim de semana. Mas pode ser olhada com coragem, conversada com o time e cultivada no dia a dia. O dono que faz isso não perde o seu jeito: ganha um time que sabe por que faz o que faz.

PARA APROFUNDAR

Referências

BARON, James N.; HANNAN, Michael T. Organizational blueprints for success in high-tech start-ups: lessons from the Stanford Project on Emerging Companies. California Management Review, v. 44, n. 3, 2002.

BUBER, Martin. Eu e tu. Tradução de Newton Aquiles Von Zuben. 10. ed. São Paulo: Centauro, 2001.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Reading: Addison-Wesley, 1982.

EDMONDSON, Amy. Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.

EDMONDSON, Amy C. The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Hoboken: Wiley, 2018.

FRANKL, Viktor E. Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração. São Leopoldo: Sinodal; Petrópolis: Vozes, 2017.

HARTNELL, Chad A.; OU, Amy Yi; KINICKI, Angelo. Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. Journal of Applied Psychology, v. 96, n. 4, p. 677-694, 2011.

KOTTER, John P.; HESKETT, James L. Corporate culture and performance. New York: Free Press, 1992.

O'REILLY, Charles A.; CHATMAN, Jennifer; CALDWELL, David F. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of Management Journal, v. 34, n. 3, p. 487-516, 1991.

SCHEIN, Edgar H. The role of the founder in creating organizational culture. Organizational Dynamics, v. 12, n. 1, p. 13-28, 1983.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter. Organizational culture and leadership. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2017.

TRICE, Harrison M.; BEYER, Janice M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. Academy of Management Review, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.

PRÓXIMO PASSO

Próximo passo

Se você quer começar o diagnóstico com um apoio estruturado, use o **Diagnóstico de Pessoas e Negócio**, no NEXs TOOLS. Ele ajuda a olhar ao mesmo tempo para as pessoas e para o negócio e a perceber onde a sua empresa precisa de atenção. A versão Básica é gratuita.

Conheça também a **NEXsBusiness**, a área da ALLNEXS para donos, sócios e gestores de pequenas e médias empresas. Ela está em preparação, e você pode manifestar interesse para receber os próximos conteúdos.

Se a sua empresa quer aprofundar o trabalho com cultura, liderança e pessoas, eu também faço consultorias, palestras e mentorias. No meu site estão as informações e o contato para conversarmos sobre o formato que faz sentido para vocês. Sem pressa: comece pelo exercício e veja o que ele revela.

Três níveis da cultura | O jeito do dono | Quatro tipos de cultura | Segurança psicológica | Rituais | NEXsBusiness

Usar o diagnóstico gratuito →

Está no celular? Toque no botão acima. No computador, aponte a câmera para o código.
tools.allnexs.com/pessoas-negocio/