

**Sua empresa possui exatamente a cultura que merece**

Texto de[**Niels Pflaeging**](https://www.linkedin.com/in/niels-pflaeging-11a89/)**-**Filósofo da liderança, exorcista da gerência, palestrante, autor, consultor. Fundador do BetaCodex.org e do Fundador da Rede BetaCodex e  Co-Fundador da Red42.

Publicado em 15 de fevereiro de 2016

<https://www.linkedin.com/pulse/firmenkultur-da-haben-sie-sich-sch%C3%B6n-eingebrockt-niels-pflaeging/>

**A cultura faz parte da memória da sua organização. Você também pode dizer que a cultura corporativa é como uma sombra. Você pode vê-la, achá-la bonita ou menos bonita. Ela existe, e você não pode mudá-la**–**mesmo que esteja constantemente mudando. Nos Estados Unidos, alguém diria: a *cultura é somente leitura.***

*\*\*\**

Por que isso é importante para gerentes, executivos, diretores de bancos e todos os negócios? Porque conversamos incansavelmente sobre a coisa errada. Falamos sobre a cultura de risco de nossas empresas. Da cultura de custos ou da falta dela. Às vezes até de uma cultura de desperdício ou de corrupção. Da falta de cultura da qualidade. Da (falta de) cultura do erro. Nossa cultura está preparada para adotarmos essa ferramenta ou para essa mudança? Podemos fazer isso com a *nossa* cultura? Estamos fazendo o desenvolvimento cultural agora! São todas batalhas de sombras. Porque você não pode trabalhar a cultura, mas podemos e devemos trabalhar a própria organização.

**A cultura corporativa não tem vergonha**

A cultura não nos sustenta, não determina nada. Ele apenas mostra o que é "normal" hoje e o que não é. O que é comum e o que pertence ao "estilo" da organização. Por natureza, a cultura é inerentemente conservadora: você não pode perguntar se ela gostaria de ser diferente. Ela sempre fica atrás de algo e é sem-vergonha: reflete para nós não apenas o funcionário e o desejo. Mas também e que está nos bastidores e o feio. Aquilo em que fomos envergonhados há alguns meses ou a alguns anos atrás, ou pressionados contra uma decisão desagradável. Nesse sentido, a cultura é impiedosa.

Em um banco com o qual trabalhei como consultor, sempre foi dito que havia falta de comprometimento e conscientização empreendedora entre os funcionários das agências. Esse é um "problema cultural clássico", porque você é um banco antigo e tem essa e aquela fusão dolorosa por trás.

Vamos ignorar que afirmações como essas sempre se referem às "outras" – neste caso, às filiais. Com o tempo, descobrimos que os funcionários das agências não estavam de maneira alguma carecendo de comprometimento, consciência, paixão ou coração para os negócios. As cicatrizes do passado existiam, mas tiveram um papel menor do que o preconceito do Escritório Central. O que descobrimos: algo como a atividade empreendedora nas agências não era *possível* de acontecer, por razões sistêmicas. Assim como os cidadãos da RDA [República Democrática Alemã - socialista] não podiam fazer um piquenique na faixa da morte no Muro de Berlim.

**A cultura não atrapalha a mudança – é uma ferramenta de mudança!**

Quais eram as barreiras reais do desempenho naquele banco – se não os corações e mentes dos funcionários das agências? O de sempre – nada disso irá surpreendê-lo! Eis apenas uma pequena seleção dos artefatos que encontramos: regulamentos, regras, sistemas de cotas, listas de preços, sistemas de incentivos, bônus e metas de crescimento, orçamentos, métricas, reuniões, pressões hierárquicas, decisões executivas, proibições e instruções, campanhas, burocracia própria (e daqueles de fora), orçamentos de marketing, regulamentos de custos, regulamentos de despesas de viagem, formulários, áreas centrais, outras áreas e departamentos, além de chefes, chefes e chefes de chefes.

*"A cultura é capaz de tornar a loucura invisível e deixar os lunáticos parecerem lógicos".*

Pena que nós adquirimos o hábito de ver tudo isso e mais como "normal", certo? Veja: como é poderosa a cultura! Isso faz o louco se tornar normal e muitas coisas normais parecem loucas. assimila seus membros – sem piedade. A cultura é capaz de tornar a loucura invisível e deixar os lunáticos parecerem lógicos. É por isso que as pesquisas com funcionários e sobre a cultura da empresa são um desperdício: elas funcionam como pedir aos cegos coisas que eles não podem ver. Respostas significativas são improváveis – eficácia e consequências impossíveis.

Por outro lado, "novos" funcionários ou gerentes são um recurso valioso para quem deseja criar mudanças profundas e deseja uma cultura "melhor". Os novos colegas ainda veem a loucura: para eles, a organização é nova e (ainda) nada normal – até que, depois de três ou seis meses, eles sejam absorvidos pela própria empresa, pela cultura.

A cultura entendida como uma ferramenta de mudança é algo como uma *câmera oculta*. Os novos membros da organização e os estranhos podem examinar a natureza da organização. Às vezes, as coisas ficam de cabeça para baixo, engraçadas ou embaçadas quando você assiste à cultura. Pelo menos até o cérebro se acostumar com a visão. No entanto, a observação da cultura por si só é inútil – você também precisa agir. porque:

**Sua empresa possui exatamente a cultura que merece**

Se você não gosta da cultura, precisa trabalhar a organização. A cultura não se importa com o que você pensa ou deseja. Faça algo sobre a própria organização – de preferência em conjunto com os outros.

*\*\*\**