



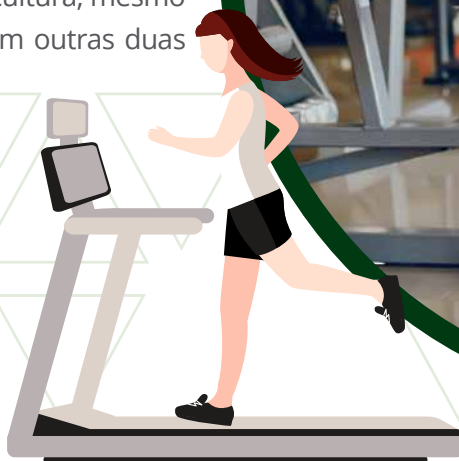
## CULTURA ORGANIZACIONAL

Henry Ford que nos desculpe, mas o “gargalos” empresariais não estão mais pautados na capacidade de produção em série e sim na capacidade de disseminar a cultura organizacional em um negócio tão mesclado quanto o de academias.

Chamamos de cultura organizacional o conjunto de valores e crenças que definem o perfil da organização e que pautam o padrão de comportamento dos colaboradores.

Precisamos formar colaboradores que consigam se adaptar a diversas culturas organizacionais, já que a maior parte dos profissionais de educação física trabalham em mais de uma academia. **Como enraizar a sua cultura quando o seu colaborador trabalha em outros três locais diferentes?** Essa é a grande dificuldade de disseminar de forma sistematizada as suas crenças organizacionais. Precisamos entender como esses “seres de outro planeta” aparecerão na porta da nossa empresa às 6 horas da manhã integrados com a nossa cultura, mesmo tendo trabalhado no dia anterior em outras duas empresas diferentes.

Se preocupar em construir a cultura organizacional é uma maneira de garantir que todos estarão em sintonia entre si e engajados com a organização. Não existe outra forma de percorrer esse caminho com eficiência e eficácia se não pela criação e estruturação de um plano de desenvolvimento de pessoas que seja balizado pelos orientadores da cultura.



Uma empresa, na verdade, é um aglomerado de pessoas que necessita continuamente de uma orientação. A dificuldade está no fato das pessoas possuírem crenças distintas sobre como executar suas ações. Infelizmente a implementação de projetos que estimulam a cultura organizacional sofrem com uma das características mais primitivas do ser humano - buscar sempre uma zona de conforto, um lugar onde ele se sinta seguro e consiga de certa forma dominar as variáveis da situação.

Na implementação da cultura temos que tirar as pessoas dessa tal zona maligna e é a partir desse momento que acontecem as dificuldades para a implantação de um novo norte. Veja agora os principais pontos que devem ser levados em consideração na hora de implementar, de forma estruturada, a sua cultura organizacional.

## 1º PASSO

### SÓ EXISTE CULTURA COM DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO



Missão, visão, objetivos e metas: Palavras inseparáveis que orientam a formação de uma cultura forte. Para construirmos uma cultura sólida e integradora, precisamos ancorar, conforme visto no [Relatório de Direcionamento Estratégico](#), todos os nossos passos de acordo com os nossos direcionadores. A grande dificuldade existente hoje no segmento é de tentar implementar a cultura, sem ter definidos o aquilo que te orienta. Como atribuir um “estilo” de trabalho sem um alvo a ser atingido? Aqui mais uma vez se faz presente a real necessidade de se ter de forma estruturada a missão, visão, objetivos e metas da empresa. Se você ainda não definiu o seu Direcionamento Estratégico, o momento é agora!

## 2º PASSO

### DESCREVA SEUS VALORES, A ALMA DA CULTURA



Os valores são a alma da cultura organizacional, é o que molda e o que define o que a empresa realmente é. Trata-se do que a empresa entende como atitudes primordiais para o sucesso. Depois de se basear em seu direcionamento estratégico, chegou o momento de descrever os seus valores. Os valores fazem parte da essência da filosofia da empresa e promovem o direcionamento comum aos funcionários. Temos como exemplo: a credibilidade, satisfação do cliente, transparência, etc.



### 3º PASSO

#### ALINHE A LIDERANÇA COM A CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura da organização é criada pelas ações dos líderes. Não basta ter um documento escrito com todos os parâmetros dos seus valores, nem com a base do seu direcionamento estratégico se nem você nem seus líderes conseguem aplicar a cultura na prática. **Como cobrar pontualidade dos seus liderados quando se chega atrasado em todas as reuniões de equipe?** A prática da cultura é o grande desafio, pois é através dela que as raízes organizacionais serão firmadas. Conforme visto no [Relatório de Liderança](#), o líder não só é responsável por preparar os seus liderados, mas também tem a função de construir o ambiente para que esses possam realizar todas as suas ações de forma satisfatória. Alinhe todos os passos da liderança com o Direcionamento Estratégico e com os valores para que a coerência nas ações reforce ainda mais a base da cultura.

### 4º PASSO

#### ALINHE A COMPETÊNCIA COM A CULTURA



Obviamente o processo de construção de competências de um colaborador também flutua com a mesma força que o processo de disseminação da cultura, ou seja, hoje você tem um determinado modelo organizacional, que só conseguirá funcionar se a sua cultura o apoiar. Conforme visto no [Relatório de Gestão por Competências](#), é preciso descrever nas competências comportamentais as atitudes que serão balizadoras para alimentar e disseminar a força da cultura.

### 5º PASSO

#### ESTEJA ATENTO AO TURNOVER

A rotatividade de colaboradores é muito intensa no nosso segmento, não só entre os líderes, mas também entre todos os cargos que

existem na estrutura. Quando analisamos o modelo organizacional e os formatos de contratação aplicados ao setor, conseguimos as respostas para esse fenômeno. Poucas academias têm uma política bem desenvolvida de contratação, ascensão, remuneração e etc. Isso estimula o turnover que automaticamente estimula a reflexão sobre a importância de um processo estruturado e recorrente de desenvolvimento de pessoas para conseguir manter a cultura viva. Isso nos mostra então que antes de pensar na formação, temos que pensar na integração. Não faz sentido algum investir pesado na formação de tal profissional se não conseguiremos mantê-lo integrado com as nossas raízes.

### 6º PASSO

#### INTEGRE A EQUIPE



Antes de iniciar qualquer projeto de implantação de cultura, reúna todas aquelas pessoas que, de certa forma, sentirão o reflexo do mesmo em suas rotinas. Explique o projeto e como todo o escopo será desenvolvido, mostre a importância dele para a corporação, disserte sobre os prazos de implementação e as expectativas de retorno desse projeto. Tal fato aproxima os colaboradores e favorece na disseminação mais rápida da cultura.

### 7º PASSO

#### ALINHE EXPECTATIVAS



Invista 40% do tempo desse encontro para descrever minuciosamente a sua expectativa frente a cada membro da sua empresa nesse projeto, fale sobre o empenho, a vontade de fazer acontecer, o espírito de equipe e etc. Alinhe juntamente com eles o papel de cada um nessa postura organizacional. Nunca esqueça que essas expectativas devem estar alinhadas com os valores que foram estruturados.



## 8º PASSO

### TENHA CAUTELA



Ao definir os parâmetros da sua cultura você estará mexendo intimamente com a zona de conforto de cada colaborador e é nesse momento que a cultura pode ruir. Lembre-se, nem todos gostam de trabalhar sobre um orientador, tente entender as argumentações de todos e adapte as premissas caso seja necessário, mas cuidado para que as mudanças não pulverizem o esqueleto da ideia.

## 9º PASSO

### DOCUMENTE O QUE FOI ESTRUTURADO



Utilize documentos extremamente claros e explicativos para que não haja nenhum tipo de dúvida futura e para que todos possam estudar o que foi definido como a nova cultura. Lembre-se que não existe cultura forte se a mesma não estiver documentada, uma cultura definida sem documentos não passa de um aglomerado de ideias que serão esquecidas muito em breve. Quanto mais explícita e documentada a cultura estiver, maior a possibilidade de todos compreenderem e consequentemente maiores possibilidades de enraizarem.

## 10º PASSO

### ENFRENTA AS RESISTÊNCIAS



Nunca seja otimista de mais sobre a inexistência de possíveis resistências na implementação da sua cultura. Você deve reconhecer que no segmento de

academias, muitos trabalham em outros lugares, que normalmente não tem a prática de trabalharem a cultura, ou seja, doutrinar a sua equipe não será um desafio que será cumprido de imediato.

## 11º PASSO

### ESTEJA ATENTO



Nunca acredite em todos os feedbacks positivos sobre a implantação da nova cultura. Por mais que sua equipe transpareça que está totalmente de acordo e feliz com essa situação, lembre-se que nem sempre todas as pessoas explanam o que realmente acham ou sentem. O bom estrategista avalia todos as variáveis e impactos de suas ações, até mesmo daquelas que por ventura nunca acontecerão.

## 12º PASSO

### UTILIZE PESSOAS-CHAVE



Envolve os principais colaboradores para manter o controle da implantação. Embaixadores da cultura ajudarão a disseminá-la de forma mais estruturada para os outros colaboradores. Tenha sempre as rédeas nas mãos e assim você conseguirá preservar o que foi construído anteriormente.

Seguindo esses passos você conseguirá implantar uma cultura organizacional forte e desfrutar dos benefícios dela. Tenha em mente que ao colocar esses passos em prática você conseguirá amenizar as influências anti-construtivistas criadas por seus colaboradores nesses momentos importantes de transformação. Lembre-se que a cultura integrativa e produtivista mudará o seu negócio e construirá o seu futuro.



**FITNESS**  
RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA  
OUTUBRO/2018

#### Gerência de Conhecimento e Competitividade

Gerente: Cezar Kirszenblatt

Gestor do Programa Sebrae Inteligência Setorial: Marcelo Aguiar

Analista de Inteligência Setorial e Temática: Mara Godoy

Articulação e Disseminação Empresarial: Ursula Magalhães

Escritório Regional da Cidade do Rio de Janeiro III

Coordenador Regional: Marta Aresta

Analista do Setor: Bruno Fernandes

Especialistas: Alessandro Mendes e Léo Cabral

Entre em contato com o Sebrae: 0800 570 0800