

Cultura Organizacional

Professor Flávio Toledo

O QUE É CULTURA ORGANIZACIONAL?

Segundo Robbins, “se refere a um **sistema de valores compartilhado** pelos membros que diferencia uma organização das demais”.

DEFINIÇÕES CULTURA

- **Cultura**: complexo total de conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade (FLEURY et al., 2002).
- **Bases antropológicas e sociológicas**: o indivíduo percebe a correspondência entre os significados por ele atribuídos ao objeto e o significados atribuídos pelos outros, isto é, um senso comum sobre a realidade (FLEURY et al., 2002).
- **Cultura nacional e regional**: identidade e valores.

CULTURA ORGANIZACIONAL

“Conjunto de *pressupostos básicos* que um grupo *inventou, descobriu ou desenvolveu* ao aprender como lidar com os problemas de *adaptação externa* e *integração interna* e que *funcionaram bem* o suficiente para serem considerados válidos e *ensinados a novos membros* como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (SCHEIN, 1986).

“Sistema de *valores compartilhados* pelos membros que diferencia uma organização das demais” (ROBBINS, 2005).

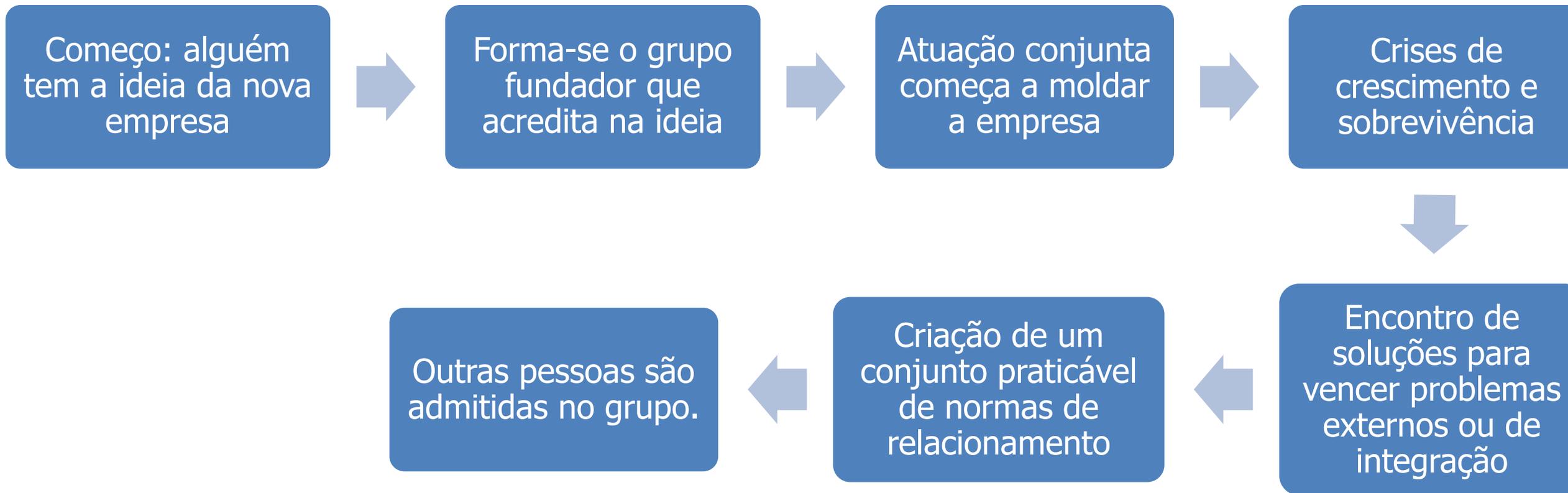
“Compreensão comum entre os membros da organização acerca do que é *comportamento apropriado*” (ROBBINS, 2005).

CULTURA ORGANIZACIONAL: CARACTERÍSTICAS

- **Dinâmica**: pode ser aprendida, transmitida e mudada.
- **Intangível**: pode ser apreendida mas não materializada. Percebem-se manifestações de uma determinada cultura.
- **Construção social/coletiva**: relacionada a uma unidade social estável durante algum tempo.

Fonte: Robbins (2005)

CULTURA ORGANIZACIONAL: EVOLUÇÃO HISTÓRICA



FUNÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

- **Regula as relações entre os membros da organização:** como devem agir, que tratamento devem dar-se, como resolvem conflitos.
- **Regula as relações com outros grupos e com o ambiente:** forma como o mundo externo deve ser encarado, como membros de outros grupos devem ser tratados, definição da missão da organização, definição das fronteiras dos grupos.

SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

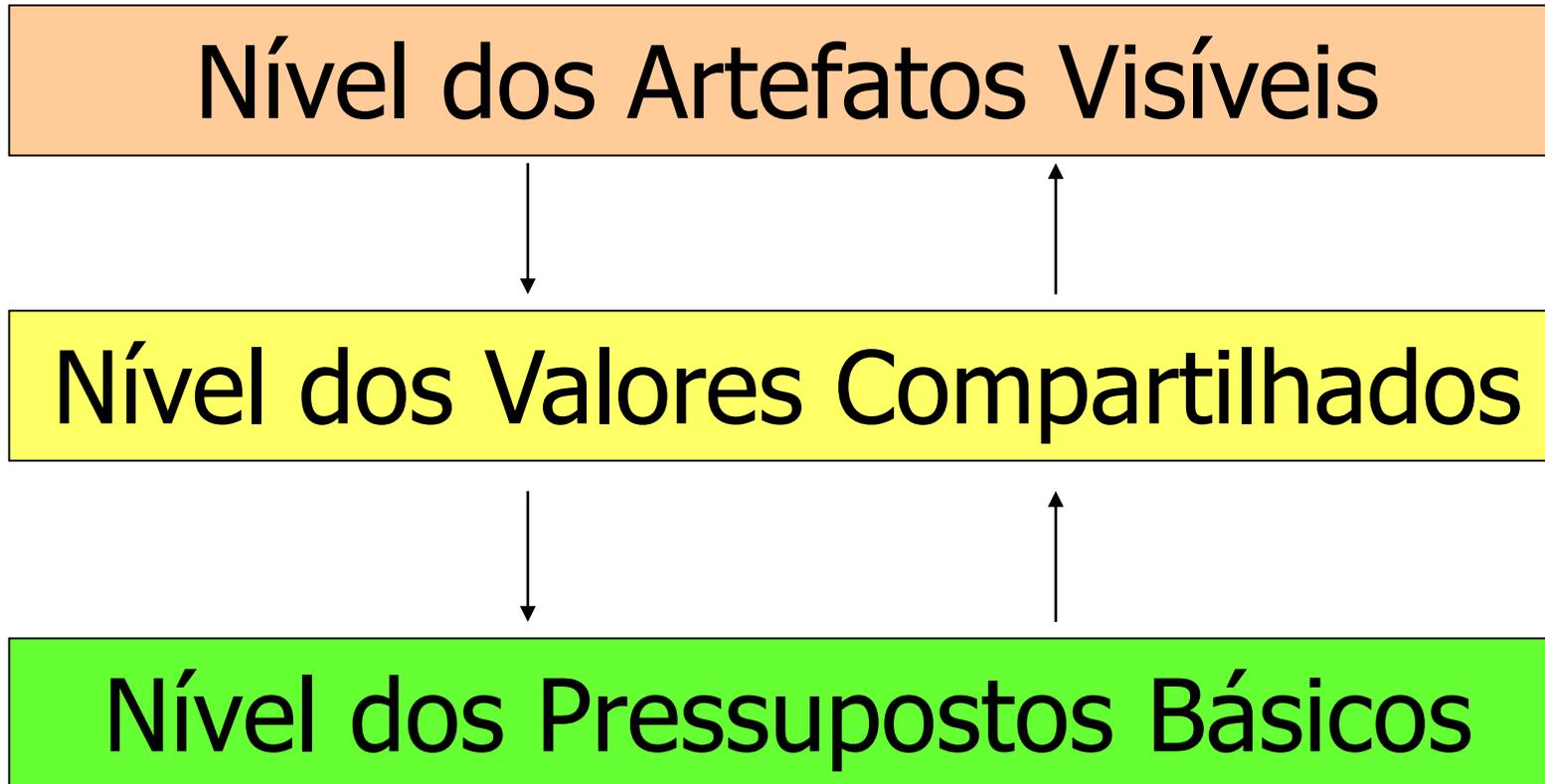
- Processo por meio do qual os indivíduos aprendem e adquirem a cultura.
- **Estágios da socialização:**
 - Expectativa e preparação: conhecimento de elementos da cultura antes de fazer parte da organização. Ex.: estudo da organização para entrevista, conhecidos que trabalham na empresa, informações passadas durante o processo

SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

- Ingresso: processos formais e informais de aprendizagem ao ingressar na organização. Ex.: treinamento, manuais, políticas organizacionais, orientações de colegas de trabalho.
- Ajustamento e integração: recém-chegados adquirem comportamentos esperados e passam a ser considerados membros da organização. Recém-chegados também influenciam e fazem ajustes na cultura existente.



Cultura Organizacional: Níveis



Pressupostos Básicos

- **Relacionamento da organização com o meio ambiente:** Domínio, Submissão, Harmonia?
- **Natureza da realidade e da verdade:** o que é real e verdadeiro?
- **Natureza humana:** Quais atributos importantes ao ser humano?
- **Natureza da atividade humana:** Qual a forma correta de agir do ser humano?
- **Natureza das relações humanas:** Como distribuir amor e poder? Cooperar ou competir?

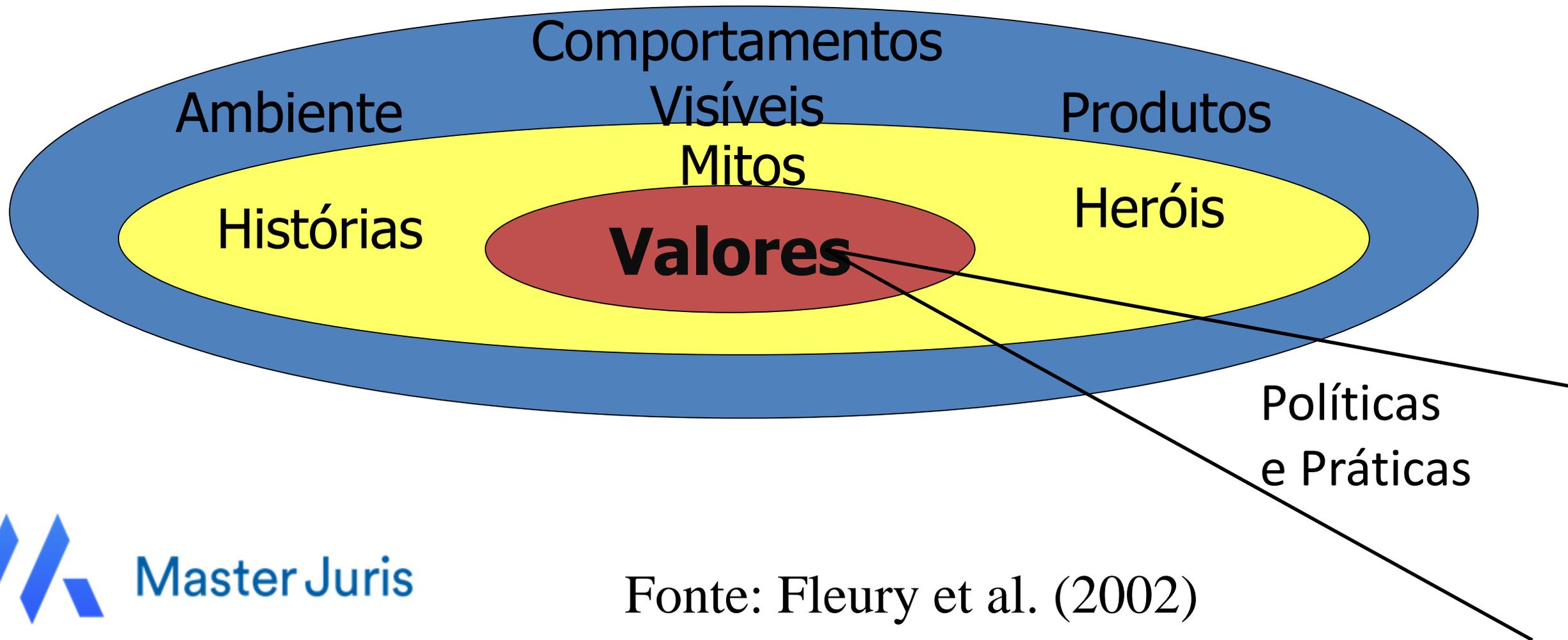
VALORES COMPARTILHADOS

- Razão do seu comportamento;
- Comportamento e solução de problemas;
- Ideal de funcionário;
- Ideal de realização pessoal na empresa;
- Que valores (sentido da vida, dinheiro, trabalho, lealdade, etc) uma pessoa que cresceu na empresa possui?

ARTEFATOS VISÍVEIS

- *Layout* da Organização;
- Comportamento;
- Vestuário das pessoas;
- Linguagem;
- Rituais e cerimônias;
- Histórias, mitos e heróis;
- Tabus ou assuntos proibidos;
- Documentos.

Desvendando a Cultura Organizacional: Metáfora da Cebola



As Organizações Possuem Culturas Uniformes?

- Valores compartilhados mas visões podem ser diferentes;
- Existência de sub culturas;
- Diferentes departamentos ou filiais com visões diferentes;

 Master Juris

- Valores podem ser opostos e funcionar como contra

HOMOGENEIDADE X DIVERSIDADE

Homogeneidade – Características

- Empresas de Cultura Homogênea geralmente se apresentam como empresas de cultura forte;
- Valores amplamente acatados e compartilhados;
- Alto comprometimento;
- Clima interno de alto controle comportamental;
- Funcionários sabem exatamente o que se espera deles e a expectativa molda o comportamento.

HOMOGENEIDADE X DIVERSIDADE

Homogeneidade – Vantagens

- Geralmente presentes em equipes de trabalho que enfocam busca de eficiência;
- A homogeneidade é boa em função do controle;
- Mesma forma de ver o mundo promove coesão e união;
- Redução de conflitos internos.

HOMOGENEIDADE X DIVERSIDADE

Homogeneidade – Desvantagens

- Ausência de inovação;
- Menor chance de soluções criativas;
- Forma de pensar, enquadramento da realidade é semelhante;
- Cultura tende a se cristalizar em paradigmas cada vez mais difíceis de mudar.

HOMOGENEIDADE X DIVERSIDADE

Diversidade – Características

- Causada por:
 - Departamentos possuem sub culturas relevantes (são influenciados e influenciam a cultura dominante);
 - Atuação global contrasta cultura da organização com culturas regionais novas;
 - Processos de fusão e aquisição promovem “choque de culturas”
 - Uma visão de enriquecimento da diversidade nas organizações: entrada na empresa de profissionais de áreas diversas, regiões diferentes, diferentes formas de pensar.

HOMOGENEIDADE X DIVERSIDADE

Diversidade – Vantagens

- Estimula a criatividade;
- Empresa mais aberta à mudança;
- Testes de diferentes soluções;
- Respeito a diferentes formas de pensar e agir;
- Diferenças de realidade são mais facilmente compreendidas.

HOMOGENEIDADE X DIVERSIDADE

Diversidade – Desvantagens

- Excesso de discussão;
- Soluções diferentes;
- Difícil integração;
- Menor coesão;
- Potenciais conflitos.

HOMOGENEIDADE X DIVERSIDADE

Uma visão de consolidação

- Vantagens dos dois extremos precisam ser balanceadas;
- Momentos empresariais explicam a ênfase em uma ou outra extremidade;
- Originalar evolução através de hibridação;
- Cultura dominante precisa existir.

Existem **sete características** que, em seu conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização:

- 1) Inovação e tomada de riscos;
- 2) Atenção a detalhes;
- 3) Orientação para resultados;
- 4) Orientação para pessoas;
- 5) Orientação para equipes;
- 6) Agressividade;
- 7) Estabilidade.

CARACTERÍSTICAS

Inovação

Grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e assumir riscos.

Atenção aos detalhes

Grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.

Orientação para resultados

Grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance.

Foco na pessoa

Grau em que os dirigentes e gestores levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas da organização.

Foco na equipe

Grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em torno de equipes do que de indivíduos.

Agressividade

Grau em que as pessoas são competitivas e agressivas.

Estabilidade

Grau em que as atividades enfatizam a manutenção do status quo em vez da mudança.

☐ Cultura Dominante e Subculturas.

☐ Cultura Forte e Fraca

“Numa cultura forte, os valores centrais da organização são intensamente mantidos e amplamente partilhados”.

- “A pesquisa indica que a cultura nacional tem um impacto maior nos empregados do que a cultura de sua organização”.
- Exemplo: Empregados alemães de uma instalação da IBM em Munique, portanto, serão influenciados mais pela cultura alemã do que pela cultura da IBM.

Principal função da cultura

- “A cultura serve como um mecanismo de fazer sentido e controle que guia e molda as atitudes e comportamentos dos empregados”.
- **Dá sentido, controla, guia e molda comportamentos.**

Barreiras impostas pela cultura forte

- Barreira para a mudança;
- Barreiras à diversidade: contratação de pessoas diferentes;
- Barreiras a fusões e aquisições.



Criação da cultura

Como começa uma cultura? Com seus FUNDADORES.

Isto porque, eles têm uma visão do que a organização deve ser.

Exemplo: A cultura da Microsoft é em grande parte um reflexo do co-fundador Bill Gates. Gates é pessoalmente agressivo, competitivo e altamente disciplinado.

Manutenção da cultura

Como uma cultura pode ser mantida?

Através das **práticas de RH** que recompensam aqueles que apóiam a cultura e até expulsam quem as desafia.

Forças importantes para manter uma cultura:

1) Práticas de seleção:

os candidatos têm valores que se harmonizam com os da empresa?

2) **Ações da administração:** estabelecimento de normas pelos executivos.

3) **Métodos de socialização:** relacionamentos interpessoais.

Estágios do processo de socialização

- 1) **Pré-chegada**: aprendizado que ocorre antes do novo membro se juntar à organização.
- 2) **Encontro**: o indivíduo vê realmente como a organização é, podendo ocorrer divergências entre a expectativa e a realidade propriamente dita.
- 3) **Metamorfose**: ocorrência das mudanças duradouras.

Como a cultura é transmitida?

Através de:

- Histórias dos fundadores;
- Rituais;
- Símbolos materiais (escritório central em área aberta, elegância do mobiliário);
- Linguagem (palavras com significados próprios para o grupo).

Elementos da Cultura Organizacional

☐ Regras e regulamentos

Determinam as ações das pessoas, o que pode ou não ser feito, “especificando quando diversos tipos de ações são adequados e qual a posição dos membros individuais no sistema social” (SCHERMERHORN JR.; HUNT e OSBORN, 1999);

Elementos da Cultura Organizacional

☐ Ambiente organizacional

Engloba aspectos informais, tais como “sentimentos das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou elementos externos” (CHIAVENATO, 1999);

Elementos da Cultura Organizacional

❑ Microculturas

Uma cultura é formada por diversas microculturas que têm uma filosofia própria, mas, nem por isso, é contra os princípios da empresa;

Elementos da Cultura Organizacional

❑ Contraculturas

São partes integrantes da cultura organizacional da mesma forma que as microculturas, as quais têm filosofias próprias em atrito com os princípios da organização (festa de aniversário).

Elementos da Cultura Organizacional

☐ Linguagem doméstica

Vocabulário específico utilizado por pessoas que compartilham da mesma cultura em uma versão macro, ou microcultura ou contracultura em uma versão micro (médicos e engenheiros);

Elementos da Cultura Organizacional

☐ Ritos

Atividades relativamente elaboradas e planejadas que combinam várias formas de expressão cultural e muitas vezes têm conseqüências tanto práticas quanto expressivas” (TRICE e BEYER, 1987), (entrar pelos fundos);

Elementos da Cultura Organizacional

□ Rituais

Métodos e procedimentos detalhados seguidos fiel e regularmente” (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI JR., 1998), (festa de aniversariantes do mês que acontece na última sexta-feira de cada mês, que começa com o “parabéns pra você”, um dos aniversariantes fala qualquer coisinha...);

Elementos da Cultura Organizacional

☐ Heróis

São aquelas pessoas que devido às repetidas situações de sucesso representam os pilares da organização de uma forma positiva tanto para o ambiente interno, como para o externo;

Elementos da Cultura Organizacional

☐ Símbolos

Estão presentes nos aspectos macros e nos aspectos materiais, tais como “a arquitetura do edifício, as salas e mesas, o tamanho e arranjo físico dos escritórios que definem o grau de igualdade ou diferenciação entre as pessoas e o tipo de comportamento” (CHIAVENATO, 1999); e

Elementos da Cultura Organizacional

☐ Mitos organizacionais

São crenças não-confirmadas e geralmente não-declaradas, que são aceitas sem qualquer análise” (SCHERMERHORN JR.; HUNT e OSBORN, 1999), lendas transmitidas pelas pessoas, via conversas informais, sem nenhuma comprovação de veracidade.

Elementos da Cultura Organizacional

☐ Tabus

Tem a função de orientar comportamentos e atitudes, focando questões de proibição ou de coisas não bem-vistas ou não permitidas.

CLIMA ORGANIZACIONAL

- **Clima** - Retrata o grau de satisfação das pessoas no trabalho. Retrata o que a organização é segundo a percepção e as atitudes das pessoas que nela trabalham.

Conhecendo o clima de uma organização poderemos conhecer a predisposição para apoiar ou rejeitar programas, propostas de mudanças e outras informações importantes. Poderemos também corrigir nossa rota, caso estejamos indo na direção contrária.

Flávio de Toledo e Benedito Milioni definem:

“Clima Organizacional é um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização”.

Stanley M. Davis diz que:

- ***“Clima organizacional é uma avaliação de até que ponto as expectativas das pessoas estão sendo atendidas dentro da organização”.***

INDICADORES DE CLIMA

- Envolvimento das pessoas com os seus trabalhos;
- Tempo médio de permanência no emprego;
- Absenteísmo;
- Qualidade do trabalho realizado;
- Apatia;
- Participação nos eventos promovidos pela empresa;
- Conflitos;
- Greves, etc.

Fatores que afetam o Clima Organizacional

INTERNOS

- Estrutura Organizacional
- Cultura Organizacional
- Políticas e diretrizes
- Relações de poder e autoridade
- Sistema de comunicação
- Sistemas de controle
- Políticas e normas administrativas
- Estilos de liderança
- Relações interpessoais
- Sistemas de recompensas

EXTERNOS

- Desemprego
- Tragédias
- Crises internacionais, etc.

CLIMA

- **Algumas variáveis que influenciam a forma de administrar uma empresa:**
 - objetivos;
 - estrutura;
 - relacionamentos;
 - recompensas;
 - liderança;
 - mecanismos de apoio;
 - propensão a mudanças.

1. Leia a sentença e preencha a lacuna corretamente:
“ _____, constitui um conjunto de normas e valores comuns compartilhados pelas pessoas de uma organização. Compõe a base do comportamento humano colaborativo; a maneira pela qual as pessoas são escolhidas, desenvolvidas, estimuladas e recompensadas na organização.”

- a) Recrutamento e Seleção.
- b) Treinamento de Pessoal.
- c) Cultura organizacional.
- d) Manual de conduta interna.

2. o ingressar em uma determinada empresa o Analista – Administrador se depara com um conjunto de premissas e crenças que permeiam todos os escalões hierárquicos, perceptíveis tanto nas situações cotidianas como no enfrentamento de crise, porém que não estavam evidenciados nas políticas e diretrizes explicitadas pela empresa. Pode-se concluir, corretamente, que esses aspectos

a) não dizem respeito à cultura organizacional, pois são aspectos informais ou fechados e a cultura organizacional corresponde a aspectos formais e abertos.

b) fazem parte da cultura organizacional e estão presentes em seu nível mais profundo, correspondente aos pressupostos básicos.

c) constituem os denominados artefatos observáveis, que correspondem a uma das camadas da cultura organizacional.

d) não podem ser considerados um fenômeno institucional, pois são de natureza psicológica, sendo por vezes denominados de contracultura.

e) são afetos ao denominado clima organizacional e, dado o seu caráter profundo, tendem a se tornar perenes.

3. Pode-se concluir da definição de cultura organizacional como produto do aprendizado pela experiência comum de um grupo que

- (A) o importante é identificar as regularidades observadas no comportamento dos indivíduos.
- (B) sempre existem valores dominantes numa organização que caracterizam sua cultura organizacional.
- (C) a cultura de uma organização deriva da filosofia que guia as políticas da organização.
- (D) as normas que envolvem os grupos de trabalho são determinantes da sua cultura.
- (E) pode haver 'culturas' diferentes em uma organização, distinguindo cada grupo dentro de uma cultura mais ampla.

4. Cultura organizacional é um conjunto de:

- (A) procedimentos informais da organização.
- (B) normas emitidas pela organização que forma o código de conduta pelo qual todos os seus membros se submetem.
- (C) pessoas instruídas que atuam como formadoras de opinião dentro da organização.
- (D) procedimentos formais da organização.
- (E) mecanismos reguladores e adaptativos de pessoas ou grupos a determinado ambiente, em determinado tempo.

5. Em ambientes altamente competitivos, em que predominam a mudança e a incerteza, a cultura organizacional

- (A) deve ser tratada como mais um elemento do planejamento estratégico da organização.
- (B) terá um impacto significativo sobre o desempenho econômico da organização apenas no curto prazo.
- (C) exerce maior influência sobre o desempenho e os resultados da empresa do que os aspectos físicos, estruturais e estratégias organizacionais.
- (D) dificulta a sobrevivência de uma organização no longo prazo, quando baseada em valores centrais que transcendem considerações econômicas.
- (E) representa aspectos irracionais profundamente enraizados na organização que devem ser removidos.

6. Constata-se, cada vez mais, que as organizações modernas devem ter uma cultura inovadora. Isso significa que é preciso que a:

- (A) harmonia e o acordo entre os indivíduos e as unidades sejam vistos como evidências de um desempenho superior.
- (B) mudança na organização seja vista como a quebra de paradigmas e a busca de uma nova identidade organizacional.
- (C) organização dê muita ênfase à objetividade e à especificidade.
- (D) organização tenha um desenho mecanicista com forte especialização do trabalho, das regras e dos procedimentos verticalizados.
- (E) organização tenha uma estrutura orgânica e descentralizada, com foco nos sistemas abertos.

7. Em uma construtora, os colaboradores passam por um processo de absorção da cultura organizacional desde o momento de ingresso, por meio de sequências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores principais da organização.

A que mecanismo(s) os colaboradores são expostos?

- (A) Histórico.
- (B) Linguagem.
- (C) Personalização.
- (D) Símbolos materiais.
- (E) Rituais e cerimônias.

GABARITO

1 C

2 B

3 E

4 E

5 C

6 E

7 E