

---

## 4. Cultura Organizacional

---

- A organização em transformação
- Cultura organizacional
- 7 dimensões básicas de uma cultura organizacional
- Como os funcionários aprendem a cultura de uma organização ?
- Técnicas de administrar a cultura organizacional
- Bibliografia:
  - ROBBINS, S. P.; Administração: Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2008, cap. 1 e 11.
  - DAFT, R. L. Organizações: teoria e projetos. São Paulo: Cengage Learning, 2008, cap. 10.

# A organização em transformação

A Velha Organização		A Nova Organização
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fronteiras nacionais limitam a competição</li><li>• Empregos estáveis</li><li>• Mão-de-obra relativamente homogênea</li><li>• A qualidade é uma reflexão tardia</li><li>• As grandes corporações fornecem segurança no emprego</li><li>• Se não quebrou, não conserte</li><li>• Disperse os riscos pela participação em múltiplos negócios</li><li>• A hierarquia proporciona eficiência e controle</li><li>• Jornada de trabalho definidas, como de 9 às 18hs</li><li>• O trabalho é definido pelos cargos</li><li>• O pagamento é relacionado ao tempo no cargo</li><li>• Os gerente tomam decisões sozinhos</li><li>• A tomada de decisão é motivada pelo utilitarismo</li></ul>	X	<ul style="list-style-type: none"><li>• As fronteiras nacionais não limitam a competição</li><li>• Cargos temporários</li><li>• Mão-de-obra diversificada</li><li>• O aprimoramento contínuo e a satisfação do cliente são essenciais</li><li>• As grandes corporações estão reduzindo drasticamente o número de funcionários</li><li>• Redesenhe todos os processos</li><li>• Concentre-se em competências centrais (core)</li><li>• Desmantele a hierarquia para aumentar a flexibilidade</li><li>• Os expedientes não possuem limite de tempo</li><li>• O trabalho é definido em termos das tarefas a ser feitas</li><li>• O pagamento é flexível e de ampla faixaas</li><li>• Os funcionários participam das decisões</li><li>• Existem vários critérios de tomada de decisão</li></ul>

---

# A organização em transformação

## Principais transformações ou tendências

---

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| Trabalho flexível e temporário | <ul style="list-style-type: none"><li>• As empresas perceberam que podiam adaptar melhor seus custos de pessoal, economizar encargos sociais e ganhar rapidez na mudança da mão-de-obra através do uso da força de trabalho temporária, uso de free lancers e da terceirização.</li></ul>  |
| Diversidade de mão-de-obra     | <ul style="list-style-type: none"><li>• As organizações estão ficando mais heterogêneas em relação a sexo, idade, raça e etc., por isso desenvolveram ações específicas, por ex.: políticas éticas contra discriminação no trabalho, e alguns benefícios como creches.</li></ul>   |
| Gestão da Qualidade Total      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Também chamada TQM (Total Quality Management), é uma filosofia de administração motivada pelo constante aprimoramento e resposta às necessidades e expectativas do consumidor. Tal aprimoramento pode ser realizado em produtos, processos ou pessoas. Isto é uma resposta à competição global e ao maior nível de exigência dos clientes.</li></ul> |
| Downsizing                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• É a prática de reduzir o tamanho de uma organização por meio de demissões generalizadas.</li></ul>   |
| Reengenharia                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• A essência da reengenharia é a pergunta: Como faríamos as coisas por aqui, se estivéssemos recomeçando do zero. A lógica é que as organizações desenvolvem processos no início de suas atividades e depois se algamam a eles apesar das mudanças.</li></ul>  |

---

# A organização em transformação

## Principais transformações ou tendências

---

Foco nas “core competences”

- “Core competences” são as competências centrais, é aquilo que uma organização sabe fazer de melhor. É o que a organização sabe fazer bem e adiciona valor na oferta de produtos e serviços aos clientes, criando uma forte base de diferenciação. Por exemplo, A TAM distingue-se de suas concorrentes por seu serviço.

Desmantelando a hierarquia

- As empresas nos anos 60 e 70 procuravam o máximo controle de suas operações, por isso todos os serviços eram feitos por funcionários da empresa e muitas delas compravam fornecedores para ter o domínio de toda a cadeia de produção. Com o intuito de reduzir custos e aumentar a flexibilidade, as empresas estão recorrendo à terceirização (contratação de empresas externas para fornecimento de recursos ou serviços).

O horário flexível

- Entre profissionais e técnicos é cada vez mais comum levar trabalho para casa graças aos computadores e internet que facilitam a conexão com o escritório. Com a globalização, as empresas esperam que as pessoas estejam disponíveis para contatar outras pessoas em outros países, o que é feito em um horário de descanso.

Remuneração flexível

- O método tradicional era o salário fixo de acordo com o tempo de serviço e cargo. Hoje, as empresas adotam remuneração variável, por ex. participação nos lucros, para transformar custos fixos em variáveis e estimular a produtividade das pessoas.

---

# A organização em transformação

## Principais transformações ou tendências

---

A extinção de cargos e perda de segurança no trabalho

- A descrição de cargos é uma especificação rígida das funções de um profissional. Hoje, as pessoas tem que se adequar às diferentes tarefas para resolver os problemas, seguir somente a descrição de cargo não funciona. As empresas empregam cada vez mais a força de trabalho contingente (free lancers, consultores,..) para executar as tarefas pois lhes dá flexibilidade, as pessoas tem um trabalho e um objetivo mas não tem cargos, elas tem um papel a desempenhar na equipe.

Delegando poder

- Delegar poder é a atribuição de autoridade para que outra pessoa desempenhe atividades específicas, ou seja, o poder está passando dos gerentes aos funcionários devido à especialização necessária para se tomar decisões, a necessidade de descentralizar decisões para ser mais rápido no contexto competitivo ao desmantelamento das hierarquias levando à redistribuição de poder .

Responsabilidade social e ética

- O utilitarismo que é o critério ético que avalia as ações em termos da produção do maior bem ao maior número de interessados não é mais suficiente. Obedecer a lei e obter um retorno financeiro competitivo para os proprietários não é mais o único critério de eficiência. Hoje, com a conscientização dos diferentes públicos a atender, as organizações adotam como critério de decisão não só os critérios econômicos mas também os critérios sociais, éticos, ambientais, culturais,..

---

# Cultura organizacional

---

## Cultura Organizacional

- Diz respeito a um sistema de significados compartilhados pelos membros de uma organização, distinguindo uma organização das outras. Esse sistema é um conjunto de características fundamentais valorizadas pela organização a qual espera que seus membros sigam tais características.

## Cultura Dominante

- O fato da cultura de uma organização possuir características comuns, não implica que não haja subculturas dentro dela. As organizações possuem uma cultura dominante e diversas subculturas. A cultura dominante expressa os valores centrais (valores básicos aceitos em toda a organização) compartilhados pela maioria dos membros da organização.

## Subcultura

- São miniculturas dentro de uma organização, normalmente definidas por nomes de departamentos e separação geográfica. Toda subcultura incluirá os valores centrais da cultura dominante da organização além de outros exclusivos de seus próprios membros. Por ex. a subcultura do departamento de vendas, ou de uma filial brasileira de uma multinacional.

## Cultura Forte

- Em uma cultura forte, os valores centrais da organização são intensamente assumidos e compartilhados. Quanto mais membros aceitarem os valores centrais e quanto maior seu comprometimento com tais valores, mais forte é a cultura. Assim, uma cultura forte terá grande influência no comportamento de seus membros porque cria um ambiente interno de elevado controle comportamental, o que por sua vez, cria uma grande resistência à mudanças organizacionais.

---

# 7 dimensões básicas de uma cultura organizacional

---

Existem 7 dimensões básicas que captam a essência de uma cultura organizacional. Em uma cultura forte, uma dimensão cultural se elevará acima das demais e basicamente moldará a organização.

- INOVAÇÃO E OUSADIA: O grau em que os funcionários são incentivados a ser inovadores e a correr riscos. Por ex. a Microsoft aceita riscos e tem tolerância ao fracasso. O mais importante neste caso é verificar se as pessoas aprenderam com os erros.
- ATENÇÃO AOS DETALHES: O grau de precisão e análise dos funcionários. As empresas que se concentram na qualidade tem muita atenção aos detalhes, ex. a Toyota.
- BUSCA DE RESULTADOS: O grau em que a administração se preocupa mais com os resultados do que com os meios de alcançá-los. Tais empresas buscam excelência em serviços prestados aos clientes ou processos internos, ex. a TAM no atendimento aos clientes.
- CONCENTRAÇÃO NAS PESSOAS: o grau em que as decisões da administração levam em consideração as pessoas da organização. Por ex. em 1940 a HP já concedia participação nos lucros aos funcionários e foi uma das primeiras a introduzir o horário flexível.
- ORIENTAÇÃO PARA A EQUIPE: O grau em que as atividades são organizadas em torno das equipes do que em indivíduos. Isto se aplica para criar compromisso entre os departamentos para atingir objetivos comuns, ex. a criação de equipes de gestão de produtos (marketing, logística e finanças) em empresas de bens de consumo.
- AGRESSIVIDADE: O grau de competitividade das pessoas no trabalho. Por ex. a GE define metas muito exigentes para seus diretores, dedicando muita ênfase no resultado financeiro, a GE tem a política de ser a primeira ou a segunda nos setores onde atua, saindo destes setores se o objetivo não é alcançado.
- ESTABILIDADE: O grau em que a organização enfatiza a manutenção do status quo em oposição ao crescimento. Por ex. as empresas públicas usam sua burocracia para evitar mudanças.

---

# Como os funcionários aprendem a cultura de uma organização ?

---

Os costumes, as tradições e a maneira de proceder em uma organização deve-se, em geral, ao que ela fez antes e ao grau de sucesso que ela tem alcançado com seus esforços. Nesta lógica, os fundadores tem um grande impacto na formação da cultura de uma organização, pois não estão restringidos por costumes anteriores. Exemplo de fundadores que tiveram grande influência na formação da cultura de suas empresas são Akio Morita na Sony, Bill Gates na Microsoft, David Packard na HP, Richard Branson na Virgin Group, etc. As maneiras mais eficazes pelas quais a cultura é transmitida aos funcionários são:

- HISTÓRIAS: São fatos, ou histórias, envolvendo os fundadores que ilustram o conceito de negócio ou o estilo de administração do fundador. Ex. quando Henry Ford II lembrava aos executivos arrogantes que era o nome dele que estava no prédio (mensagem: ele dirigia a companhia), ou a história do fundador da IKEA procurando à noite o hotel mais barato para passar uma noite.
- RITUAIS: São sequências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização, as metas e pessoas importantes. Por ex. as convenções de vendas anuais de grandes empresas em lugares exóticos para premiar os vendedores com melhor performance, os quadros de funcionário do mês do McDonald's.
- SÍMBOLOS MATERIAIS: Por ex. a decoração e tamanho dos escritórios da empresa, a roupa dos funcionários, o local das instalações da empresa, áreas de estacionamento, refeitório, etc.
- LINGUAGEM: A linguagem é utilizada como meio para identificar membros de uma cultura ou subcultura. Ao aprender uma determinada linguagem, os membros atestam sua aceitação da cultura , e ao fazê-lo, ajudam a preservá-la. Ex. o jargão técnico em informática, em marketing, em consultoria, etc.



---

# Técnicas de administrar a cultura organizacional

---

Os administradores tem que considerar a cultura organizacional no seu estilo de gestão, quer seja para continuar com um modelo de negócio de sucesso, quer seja para fazer mudanças drásticas para salvar uma empresa. Existem três possibilidades de gestão de cultura:

## Alimentar a cultura

- Uma vez instituída uma cultura, existem práticas na organização que atuam para mantê-la e reforçá-la. Existem três fatores controláveis pela administração que desempenham um papel importante na sustentação da cultura:
  - As práticas de seleção
  - O comportamento da alta administração (diretores e fundadores)
  - Métodos de socialização

## Mudar a cultura

- O fato de que uma cultura seja constituída de características estáveis, que são reforçadas pela própria organização, tende a tornar a maioria das culturas muito resistentes às mudanças. Uma cultura leva anos para se formar, e uma vez estabelecida, tende a tornar-se entrincheirada. Mesmo sob condições favoráveis, as mudanças culturais precisam ser calculadas em anos e não em semanas ou meses.

## Misturar culturas

- É o resultado de uma fusão ou aquisição de empresas, onde empresas (e culturas) diferentes tem que se ajustar ao novo arranjo estrutural de negócios. Por ex. a aquisição de uma empresa pública por um grupo estrangeiro através de uma privatização.

---

# Técnicas de administrar a cultura organizacional:

## Alimentar a cultura

---

### Práticas de seleção

- O processo de seleção, critérios de avaliação de desempenho, treinamento e promoções asseguram que os contratados sejam adequados à cultura, premiam os que a defendem e penalizam os que a contestam.
- Em relação às práticas de seleção, sua meta é identificar e contratar indivíduos dotados de conhecimentos, habilidades e experiência adequados aos requisitos do cargo vago. Porém, este processo também identifica as pessoas dotadas de valores que, em sua essência, condizem com os da organização. Assim, o processo de seleção protege a cultura da organização excluindo os indivíduos que podem causar distúrbios nos valores centrais.

### Comportamento da alta administração

- Por aquilo que dizem e pelo modo como se comportam, os diretores ou fundadores estabelecem normas que são transmitidas para os níveis inferiores. São os diretores que informam, entre outras coisas, se é desejável correr riscos, o grau de liberdade que os gerentes devem conceder, a ênfase do negócio (longo ou curto prazo, lucros, pessoas, etc.) e até a forma adequada de se vestir.

### Métodos de socialização

- É o processo de adaptação dos funcionários à cultura da organização. O momento mais crítico é o do ingresso de um novo funcionário na empresa, os funcionários que falharem em aprender os comportamentos essenciais da cultura organizacional correm o risco de ser chamados inconformistas ou rebeldes. A socialização ocorre em três etapas:
  - Pré-ingresso: é a seleção dos candidatos com valores similares aos da cultura.
  - Confronto: é quando o novo funcionário percebe como é realmente a organização e enfrenta a possibilidade de que as expectativas e a realidade possam divergir.
  - Metamorfose: é quando o novo funcionário se ajusta aos valores e normas de seu grupo de trabalho

---

# Técnicas de administrar a cultura organizacional:

## Mudar a cultura

---

Mudar a cultura organizacional é difícil porém existem algumas “condições favoráveis” para isto:

- Ocorrência de uma crise grave: É o choque que coloca em questão a pertinência da cultura em vigor tendo em vista os riscos sobre a sobrevivência da organização. Por ex. , uma crise financeira, um declínio acentuado da participação do mercado, uma inovação tecnológica.
- Rotatividade na liderança: Uma nova liderança na alta administração, capaz de fornecer um conjunto alternativo de valores, pode ser vista como necessária para responder à necessidade de mudança.
- Organizações novas e pequenas: Neste caso a cultura ainda não está tão entrincheirada, assim não é difícil comunicar novos valores.
- Cultura fraca: Quanto mais fraca a cultura, menos difícil será a mudança.

Se os fatores são favoráveis, a administração deve seguir os seguintes passos para implementar a mudança:

- Avaliar a cultura presente, comparar a cultura presente com a desejada e identificar as dimensões culturais a ser alteradas..
- A administração precisa deixar claro aos funcionários que a sobrevivência da organização estará ameaçada se não houver mudança.
- A nomeação de um novo diretor tende a enfatizar que mudanças vão ocorrer. Este novo executivo introduzirá uma nova visão, um novo estilo gerencial e novos padrões de comportamento.
- Mudar os processos de seleção, socialização, avaliação e recompensas, rituais e outros símbolos.

Os membros da organização não abrem mão facilmente de valores que compreendem e que funcionaram bem no passado. Os casos de sucesso de mudança cultural mostram que estas mudanças tendem a levar de 7 a 10 anos, os presidentes que implementaram a mudança eram de fora da empresa, os presidentes começaram seu trabalho criando uma atmosfera de crise visível.

---

# Técnicas de administrar a cultura organizacional:

## Misturar culturas

---

- Uma análise das fusões e aquisições mostra que nem todas são bem sucedidas, na verdade algumas pesquisas sugerem que apenas metade delas satisfaz as expectativas financeiras iniciais.
- A motivação por trás de quase todos os “casamentos” empresariais é obter sinergias mediante a fusão de vantagens financeiras, comerciais ou estratégicas, por ex. adquirir um concorrente para ganhar economia de escala, uma marca de forte posicionamento,...
- Nas fusões e aquisições a análise é concentrada nos fatores financeiros e estratégicos, porém a incompatibilidade cultural rompe mais uniões que os fatores tradicionais, por ex. a aquisição da Lotus pela IBM.
- Existem algumas recomendações para melhorar as chances de sucesso de uma fusão ou aquisição:
  - Realizar além da análise financeira uma avaliação da cultura da empresa candidata à aquisição. O resultado será utilizado para determinar o grau de integração entre as culturas diferentes.
  - Alcançar consenso entre os membros-chave da organização adquirente e da adquirida quanto ao modo de mudança cultural. É importante convidar funcionários da organização a ser adquirida para participarem de uma série de encontros em que possam ser discutidos as diferentes formas de trabalho e os pontos fortes e fracos de cada cultura.