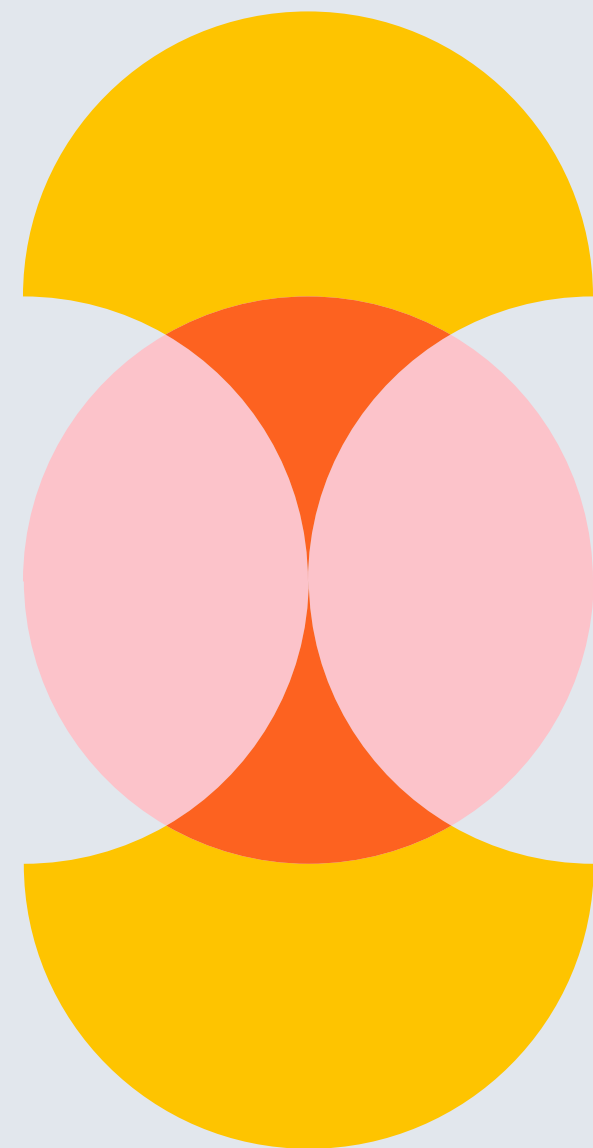





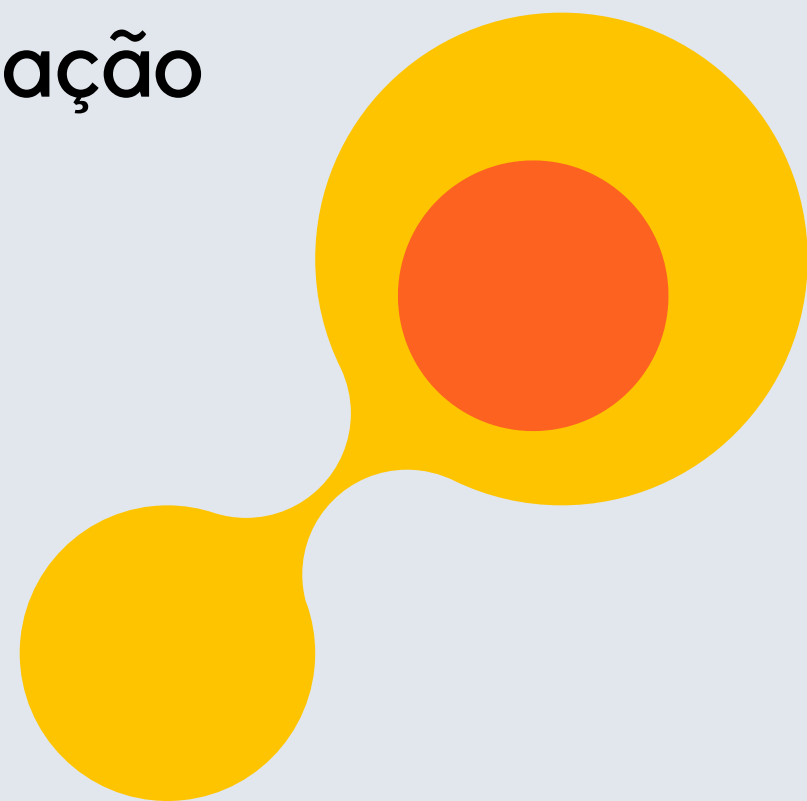
CULTURA E ORGANIZAÇÕES

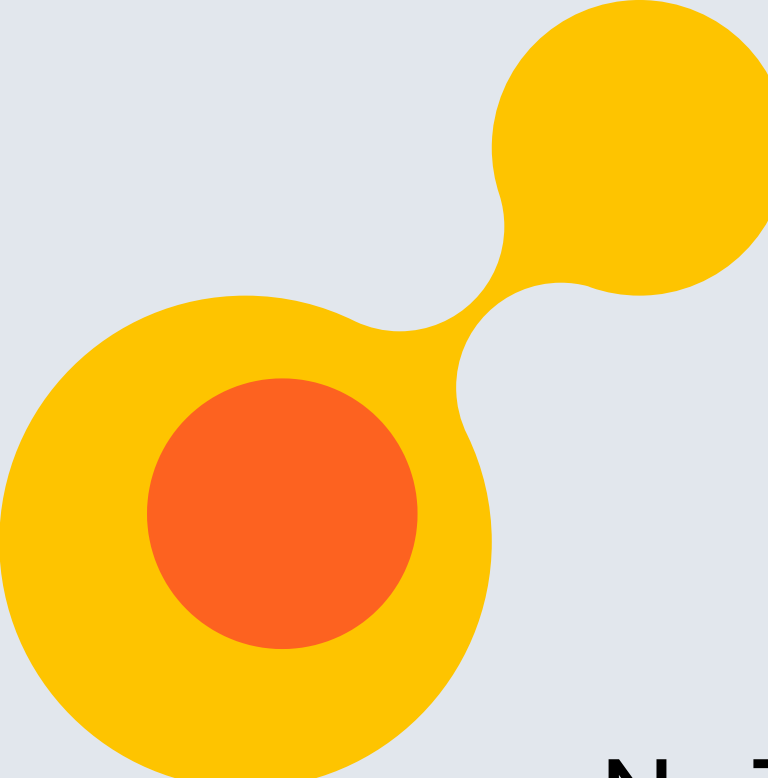
Prof^a Karen Batista



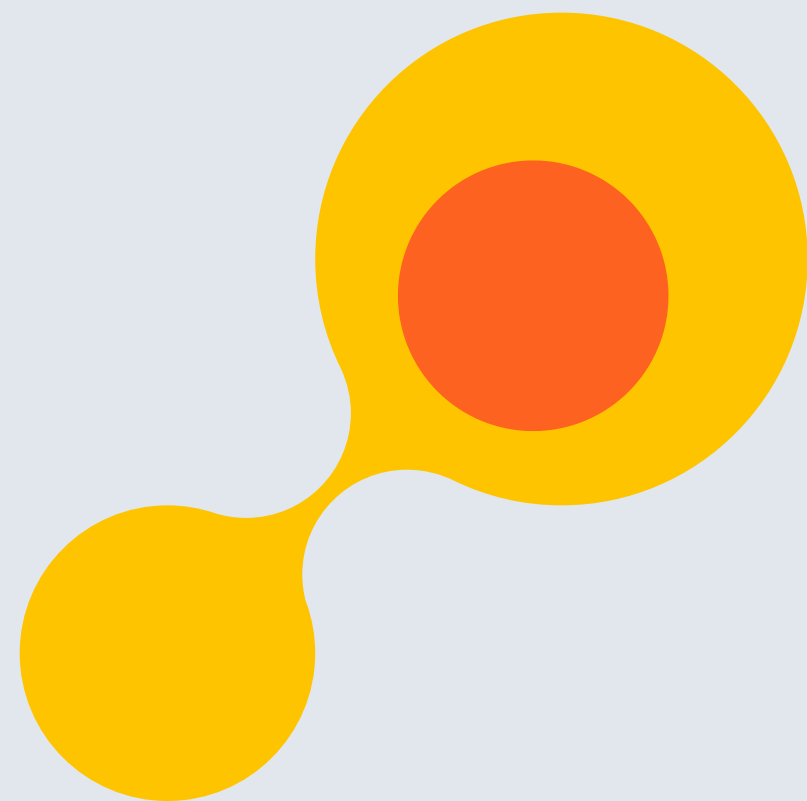


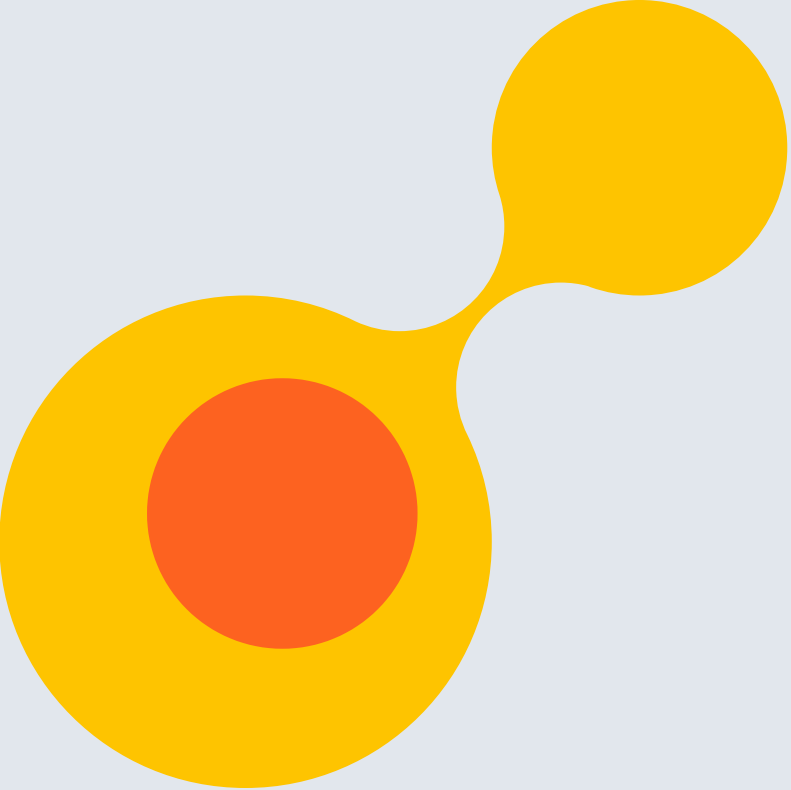
Na Southwest Airlines a informalidade é uma marca. A companhia permite que seus funcionários bebam cerveja no escritório. Nela, em vez do roteiro padrão, as aeromoças cantam as instruções de segurança antes de os aviões decolarem. No entanto, essa informalidade não compromete o desempenho da organização. A pontualidade, a segurança e o cuidado no transporte da bagagem lhe conferiu uma reputação de uma das empresas mais admiradas dos Estados Unidos.





Na Toyota a preocupação com a eliminação dos desperdícios é a tônica. E para isso a companhia conta com um sistema de filmagem. Todo o trabalho dos operários enquanto executam suas tarefas é gravado. Isso soa invasivo. Porém, tal prática possui a adesão dos funcionários.



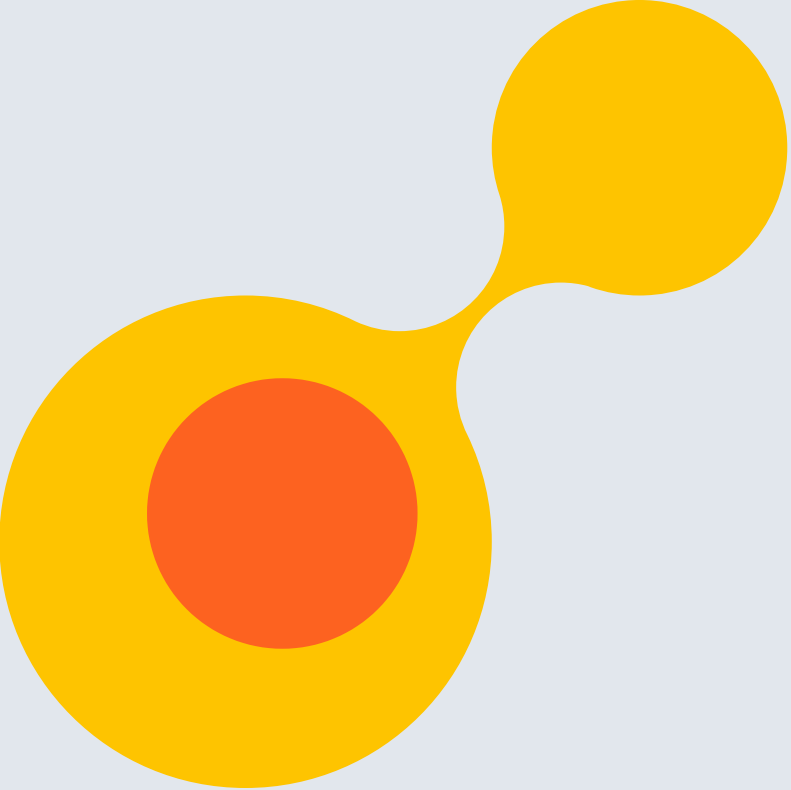


**Duas empresas, dois países, dois estilos de gestão.
Mas o que esses relatos têm em comum?**

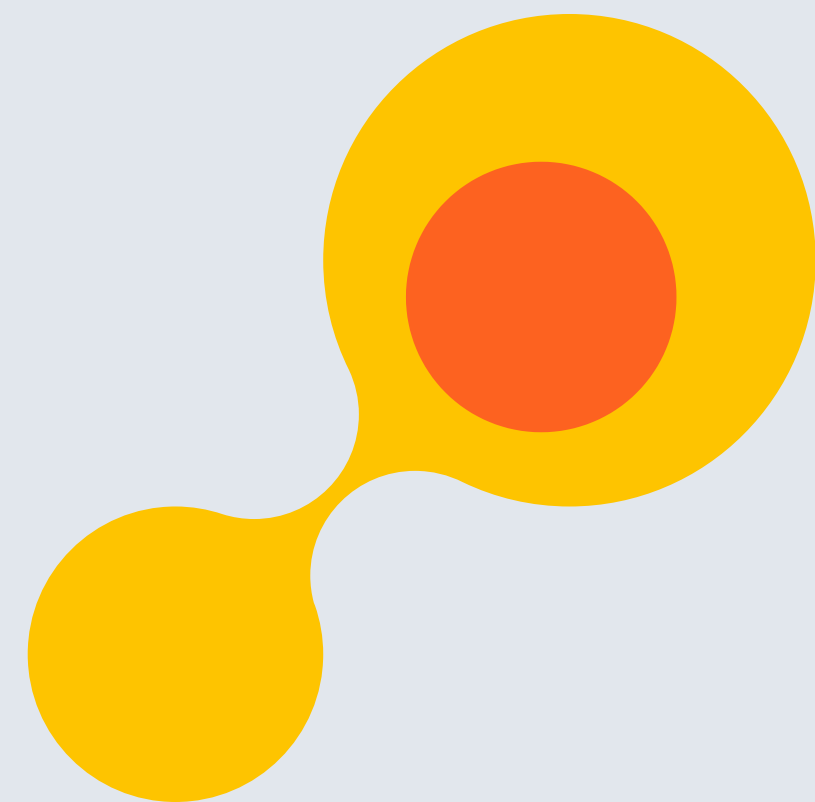
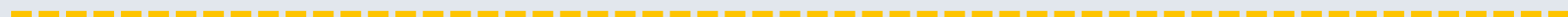


**Eles apontam para aspectos simbólicos relacionados ao
trabalho em diferentes culturas, nacionais e organizacionais.**



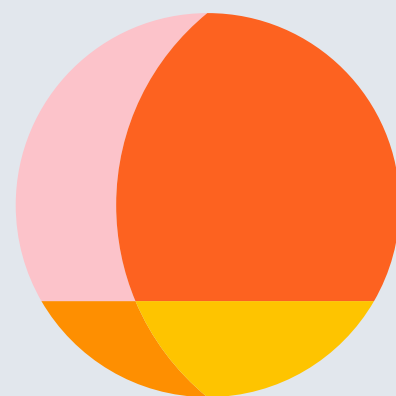


O QUE É CULTURA?



“

... O QUE TODO MUNDO SABE, SEM SABER QUE
SABE.




O CONCEITO DE CULTURA NA SOCIOLOGIA



- Para a sociologia, cultura é uma complexa estrutura de significados que os indivíduos tecem historicamente através das suas interações cotidianas e que dá sentido à vida coletiva, funcionando como um código que informa o comportamento, um mapa para a ação.

O CONCEITO DE CULTURA NA SOCIOLOGIA



- O homem é um animal simbólico.
 - O homem é o único animal que distingue água de água benta.
 - Quimicamente são iguais, mas a água benta tem certo significado para os católicos.
- 

O CONCEITO DE CULTURA NA SOCIOLOGIA



- Os humanos ordenam simbolicamente o mundo, atribuem significados para objetos, cores, comportamentos, pessoas, organizações.
- A cultura define padrões de comportamento próprios de uma sociedade ou de um grupo social em seu interior, oferecendo um modelo de referência para a ação dos seus membros.

DIVERSIDADE CULTURAL, ETNOCENTRISMO E RELATIVISMO

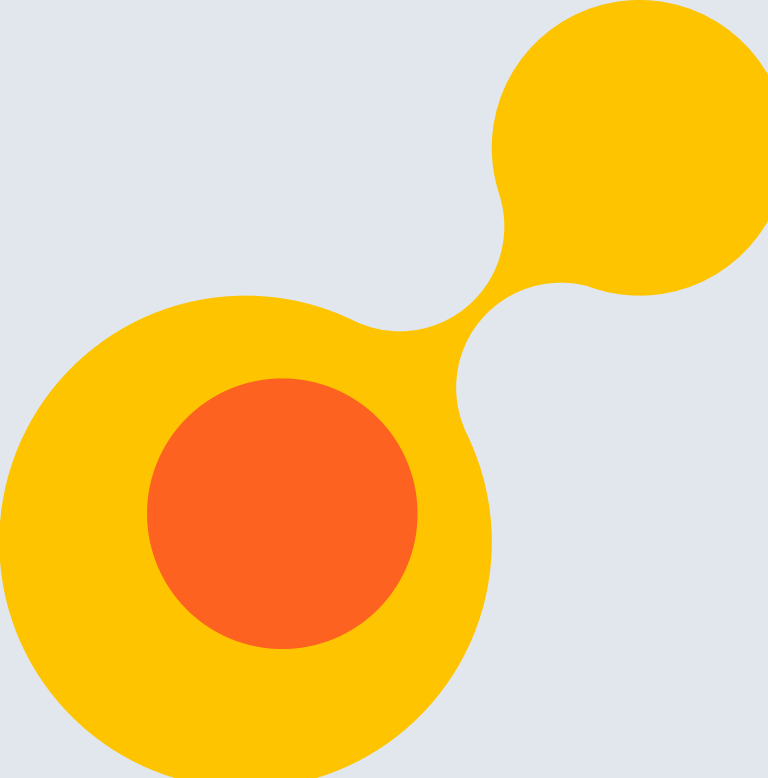
- O universo humano é marcado por uma multiplicidade de formas de organização social.
- Grande parte dos comportamentos entre os humanos é construída culturalmente. Um exemplo disso é a linguagem.
- Mas nem sempre olhamos com bons olhos para essas múltiplas formas de comportamento.

DIVERSIDADE CULTURAL, ETNOCENTRISMO E RELATIVISMO

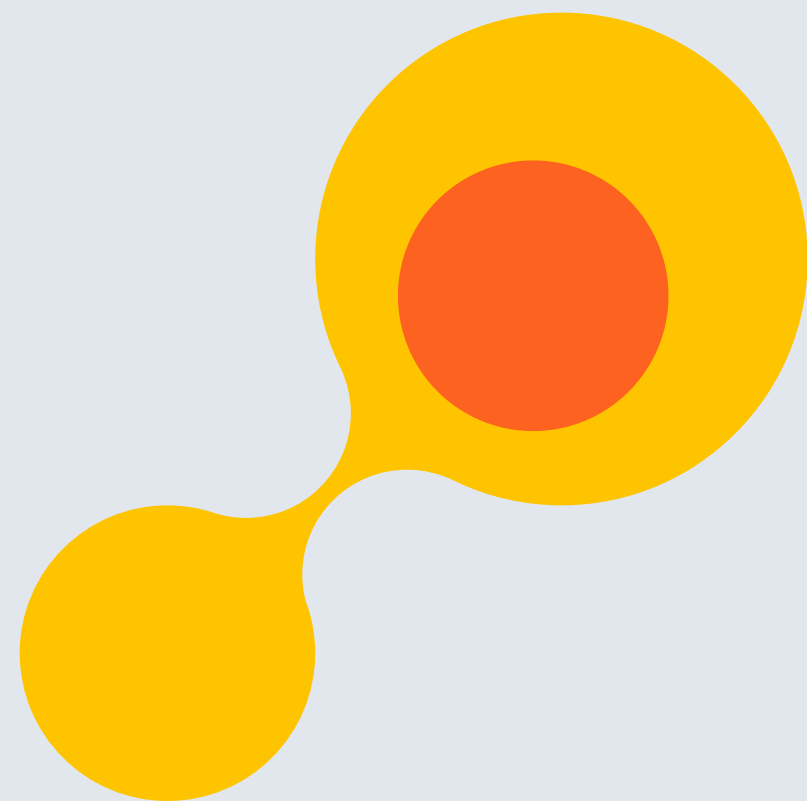
- A postura que assumimos diante da diversidade cultural pode ser etnocentrista ou relativista.
- O etnocentrismo representa uma visão de mundo na qual nossa cultura é tomada como centro de tudo.

DIVERSIDADE CULTURAL, ETNOCENTRISMO E RELATIVISMO

- As demais culturas são pensadas e sentidas através dos nossos valores, nossos modelos, nossa definição do que é a existência.
- Nessa postura assume-se, explícita ou implicitamente, que a nossa própria forma de ver, sentir e fazer as coisas, nossa cultura é a melhor, ou até mesmo a única possível.



**POR QUE ACEITAMOS QUE COMER CARNE
DE BOI É NORMAL, MAS DE CAVALO OU
CACHORRO NÃO É NORMALIZADO?**



DIVERSIDADE CULTURAL, ETNOCENTRISMO E RELATIVISMO

- Nossas escolhas alimentares podem parecer arbitrárias, mas possuem uma lógica simbólica.
- Em primeiro lugar, devemos tentar compreender as razões culturais que presidem as ações sociais distintas das nossas.
- Quando nos abrimos a esse entendimento, estamos assumindo uma postura relativista.

DIVERSIDADE CULTURAL, ETNOCENTRISMO E RELATIVISMO

- Relativismo é a postura que nos permite enxergar as diferenças culturais como soluções diversas, alternativas, escolhas distintas para os limites geográficos, econômicos ou existenciais comuns.
- Mas o relativismo não pode ser um “vale-tudo”.
- Devemos levar a sério os costumes dos outros povos, seus modos de vida. Tentar entendê-los sem preconceitos, sem julgamentos apressados.



RELATIVISMO CULTURAL

V

Culturas diferem
seus costumes

V

Tudo é relativo

V

Não existe cultura
pior ou melhor



CULTURA

- A cultura é construída historicamente por meio das nossas interações sociais.
- A cultura não deve ser entendida como algo que os indivíduos herdam e transmitem, mas também como algo que adicionam, transformam. É dinâmica.

CULTURA

- Os indivíduos selecionam, modificam e recombinaam informações culturais, significados.
- Mas esses significados não são estáticos, eles se transformam.
- Sua produção é um processo político, por meio do qual os significados são constantemente construídos e contestados nas relações entre indivíduos situados em diferentes posições de poder.

CULTURA ORGANIZACIONAL

- “Se refere a um sistema de valores, compartilhado pelos membros de uma organização, e que a difere de uma para outra” (Robbins, 2002).
- “Compreensão comum entre os membros da organização acerca do que é comportamento apropriado” (Robbins, 2005).

CULTURA ORGANIZACIONAL



- Os fundadores e líderes têm um papel crucial na construção desse modelo de pressupostos.
- Eles determinam, conforme seu passado cultural, sua personalidade, como o grupo define e resolve seus problemas.
- A cultura organizacional é formada por esses pressupostos que fundadores e líderes transmitem para os demais membros da empresa.

CULTURA ORGANIZACIONAL

- A cultura organizacional não pode ser pensada como um universo autônomo e internamente coerente.
- Os trabalhadores também possuem a sua cultura, não são como recipientes vazios nos quais a cultura organizacional deve ser depositada.
- Chegam à organização com seus significados, suas culturas de classe, gênero, religião, região, grupo étnico, profissão.

CULTURA ORGANIZACIONAL

- Eles resignificam, reinterpretam os discursos dos líderes em função dos seus próprios repertórios culturais.
- A cultura organizacional é o resultado das confrontações entre as microculturas dos diferentes grupos sociais que compõem a organização.
- É ao mesmo tempo um reflexo da cultura ambiente e uma produção nova elaborada e reelaborada constantemente no interior da empresa.


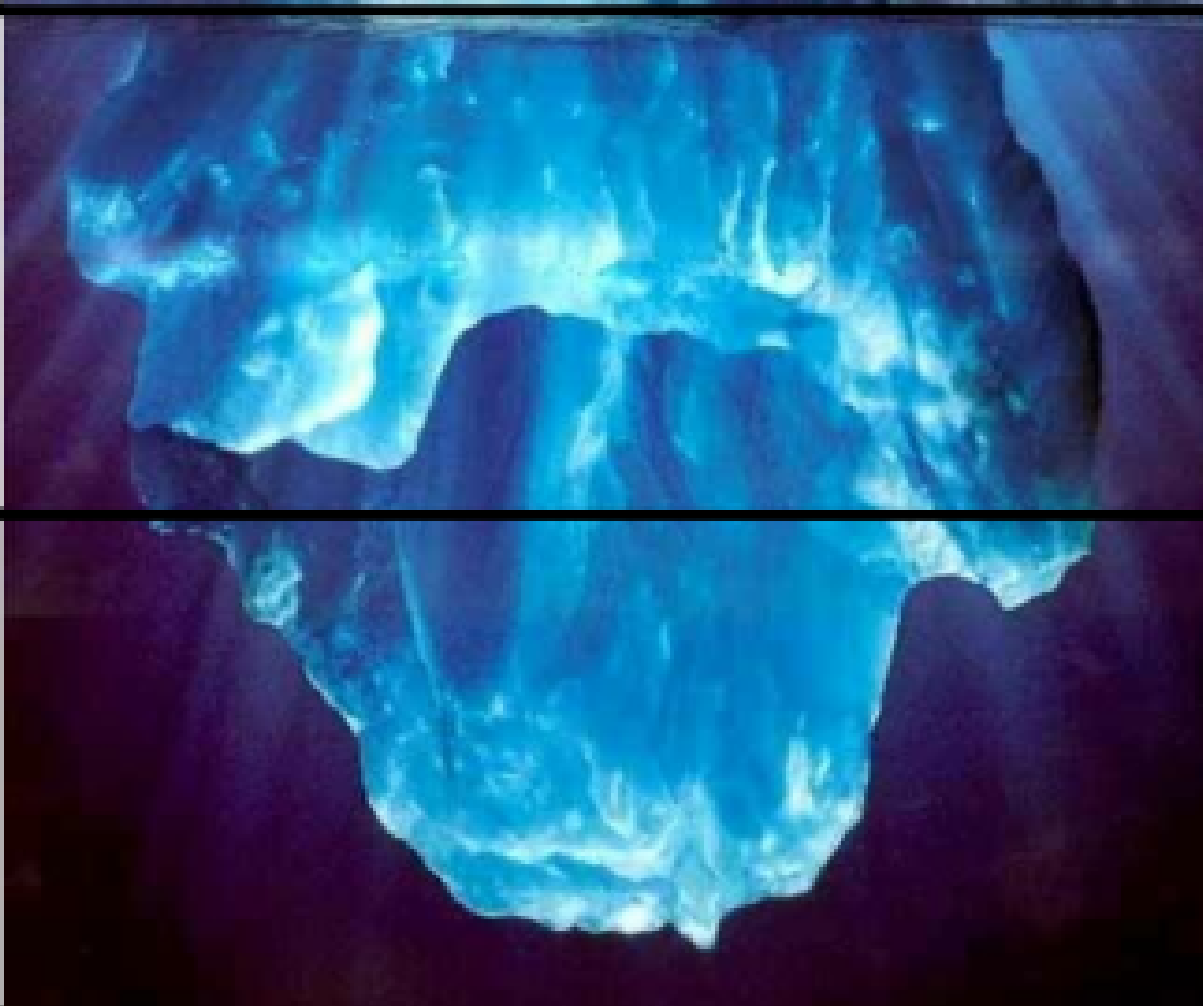
CARACTERÍSTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

- **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.

NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL



NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

<p>Artefatos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Aspectos visíveis da cultura da empresa. Comportamentos, regras e normas de conduta.		<p>O que acontece?</p>
<p>Valores expostos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Explicações dos artefatos, valores assumidos, estratégias, metas e filosofias.		<p>Porque acontece?</p>
<p>Suposições básicas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes assumidos como verdadeiros. Fonte última dos valores e ação.		<p>Quais as suposições básicas?</p>

ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL



Ainda segundo Schein, há 3 elementos ou níveis distintos em que a cultura se manifesta e se constitui, sendo eles:

- **Artefatos:** Estruturas e processos organizacionais visíveis, ou seja, desde como as pessoas se vestem até o layout do espaço físico em que as pessoas trabalham, os símbolos e os processos distintos (exemplo: tocar um sino quando uma venda é realizada);

ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL


- **Valores:** Princípios sociais e filosofias, manifestados intrinsecamente no modo de pensar, agir e comportar-se. Vai sendo gradualmente transformado em pressuposto básico sobre como as coisas realmente são;
- **Pressupostos:** Respostas aprendidas por meio de valores expostos que se dão por meio de crenças, percepções e pensamentos, muitas vezes inconscientes. Acabam sendo tomados como indiscutíveis e por isso fogem das atenções.

ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

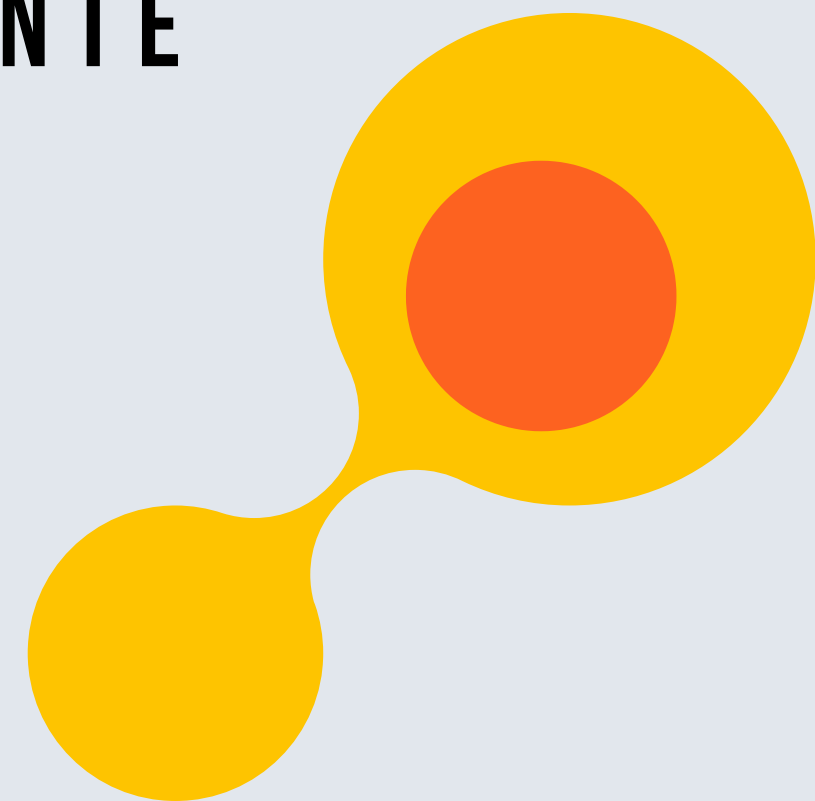
- Valores; ex: disciplina, pontualidade, resultados.
- Linguagem; ex: slogans, expressões, jargões.
- Histórias e mitos; ex: relatos sobre o surgimento ou momentos críticos da empresa.
- Normas, símbolos, crenças;
- Ritos, rituais e cerimônias.

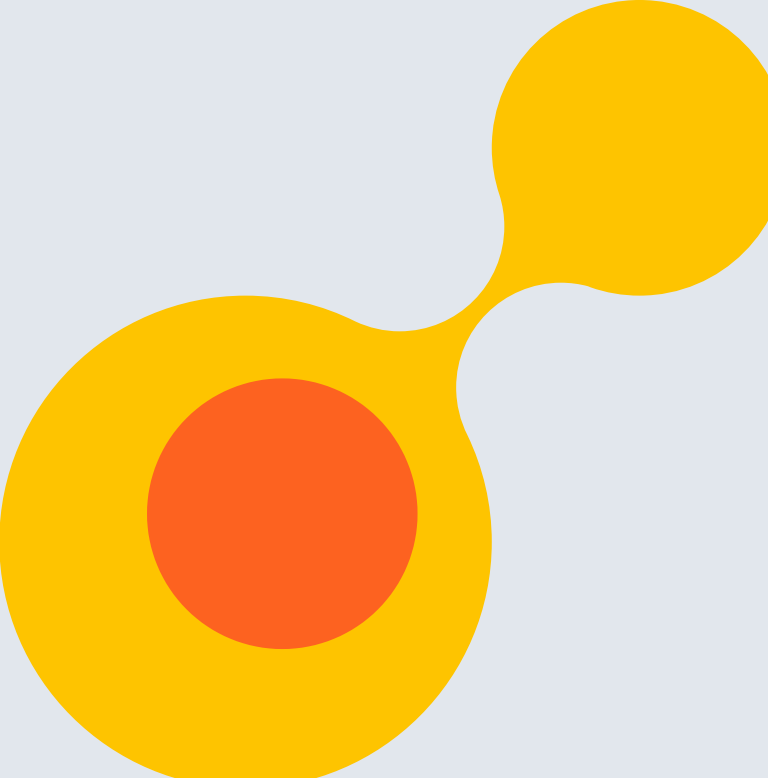
ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

- Ritos de passagem: aqueles que facilitam a transição de pessoas para status sociais novos. Ex: palestras para recém-contratados.
- Ritos de reforço: voltados para solidificar a identidade do funcionário com a organização. Ex: premiação anual.
- Ritos de integração: que incentivam e revigoram os sentimentos comuns que unem as pessoas e as envolvem com a organização. Ex: festas de Natal e aniversário da empresa.

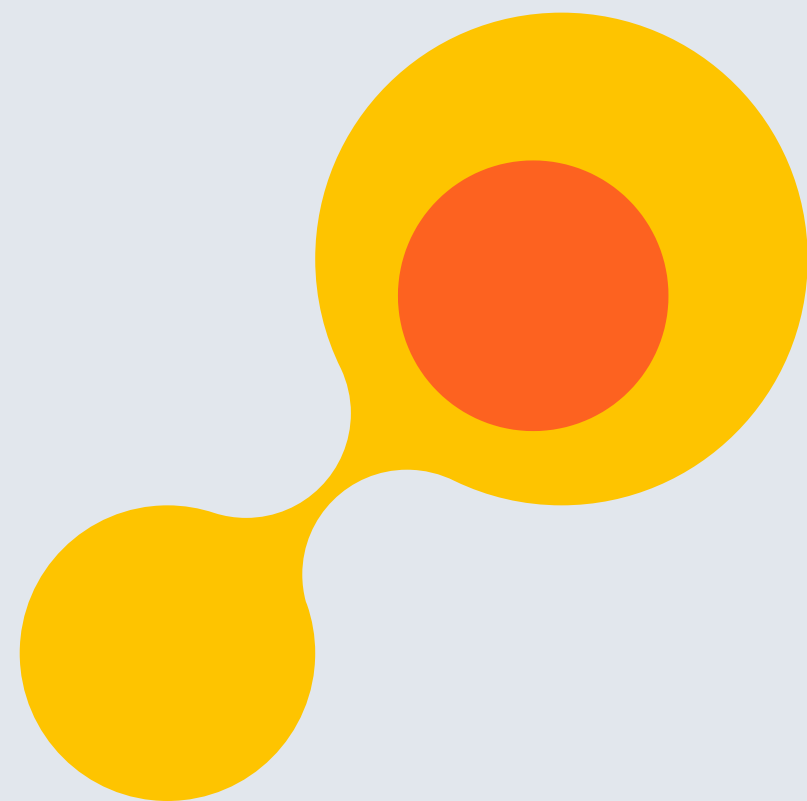


**A CULTURA ORGANIZACIONAL ATUA COMO AS
REGRAS DO JOGO, OU SEJA: REGRAS IMPLÍCITAS,
NÃO NECESSARIAMENTE ESCRITAS, MAS
DIFUNDIDAS POR TODA A ORGANIZAÇÃO, DE FORMA
QUE GUIEM O COMPORTAMENTO DE MEMBROS,
ANTIGOS E NOVOS, EM DETERMINADO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL COLETIVO.**





**COMO A CULTURA BRASILEIRA PODE
INFLUENCIAR A CULTURA ORGANIZACIONAL?
COMO AS EMPRESAS BRASILEIRAS SÃO
VISTAS POR PARCEIROS INTERNACIONAIS?**



TRAÇOS BRASILEIROS


PATRIMONIALISMO

- Uma sociedade patrimonialista é aquela em que o público e o privado estão bem difusos e mesclados, pois, nelas, a coisa pública é apropriada por um grupo de pessoas (geralmente uma elite) e tratada como propriedade privada, usando a máquina pública para seu próprio benefício ou daqueles que lhes são próximos.
- Ex: parte expressiva da classe política vê o cargo público que ocupa como uma propriedade privada sua ou de sua família e aliados.

TRAÇOS BRASILEIROS




PERSONALISMO

- Distinção entre indivíduo e pessoa: indivíduo é alguém dotado de vontade, liberdade e pensamentos próprios.
 - Parte integrante de um todo, de uma coletividade, que se submete às regras universais porque acredita que elas o protegem. Se tiver algum direito agredido, é a estas regras que ele irá recorrer para protegê-lo.
 - O indivíduo não tem rosto, não há distinção de direitos ou deveres entre ele e os demais membros da coletividade.
- 

TRAÇOS BRASILEIROS



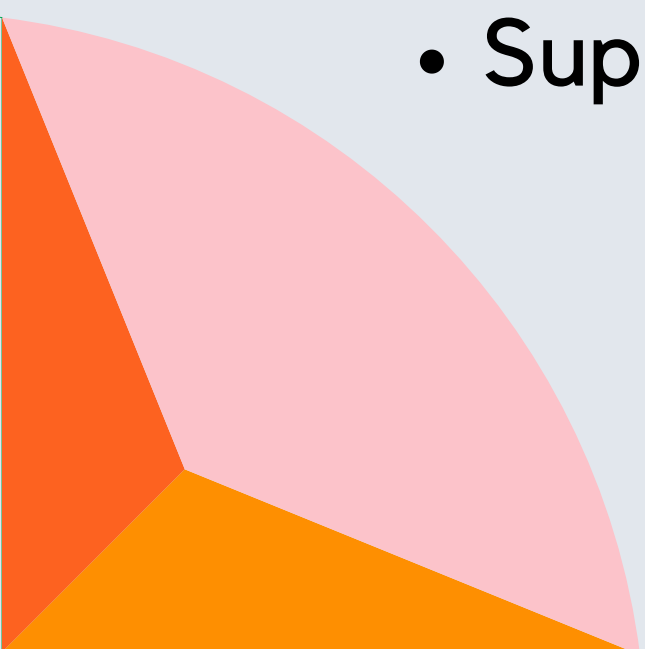
PERSONALISMO

- Pessoa é alguém que, ao mesmo tempo que projeta seus interesses e vontades acima das instituições e da coletividade, não se submetendo a suas regras, constrói uma rede de relações pessoais em detrimento das instituições para garantir essa projeção e proteção.
 - A pessoa tende a se destacar por hierarquias, privilégios ou vantagens obtidas pelas relações sociais nas quais ela investe muito energia na sua construção.
- 

TRAÇOS BRASILEIROS




PATRIARCALISMO

- Tipo de organização social que está centrada na supremacia do poder masculino simbolizado pela figura do pai.
 - O patriarcalismo na sociedade brasileira está hoje ressignificado na predominância do poder masculino nas várias esferas sociais, especialmente no mundo político e empresarial.
 - Supremacia do poder masculino simbolizado pela figura do pai.
- 

TRAÇOS BRASILEIROS




HIERARQUIA

- Quebra do princípio democrático da igualdade
 - Derivada do personalismo
 - Evocação de um poder pessoal (ex: utilizar o poder do cargo para coisas pessoais)
 - Distanciamento de grupos sociais
 - Representada simbolicamente pela expressão: "Você sabe com quem você está falando?"
- 

TRAÇOS BRASILEIROS



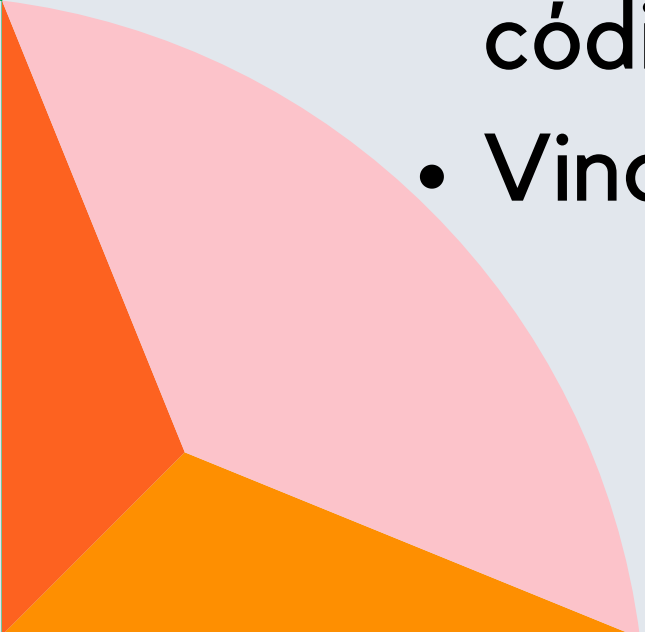
CORDIALIDADE

- Variante do conceito de personalismo, acrescido daquela simpatia e afabilidade, mas com um propósito individual.
 - O “homem cordial” é individualista, arredio à disciplina, desobediente a regras sociais e afeito ao paternalismo e ao compadrio.
 - Desprezo pela ordem e pelo poder instituído legalmente.
 - Afeto e pessoalidade nas relações sociais para obter vantagens.
- 

TRAÇOS BRASILEIROS




JEITINHO E MALANDRAGEM

- O jeitinho é um modo de navegação social que consegue uma maneira de operacionalizar a vontade pessoal em detrimento de leis universais e impessoais. Característica enraizada no comportamento dos brasileiros.
 - Mas o jeitinho não tem apenas um viés negativo, pode ser positivo, pois estimula a criatividade e pluralidade de possibilidades para além dos códigos estabelecidos.
 - Vinculado ao jeitinho está seu principal ator, o malandro.
- 

TRAÇOS BRASILEIROS



JEITINHO E MALANDRAGEM

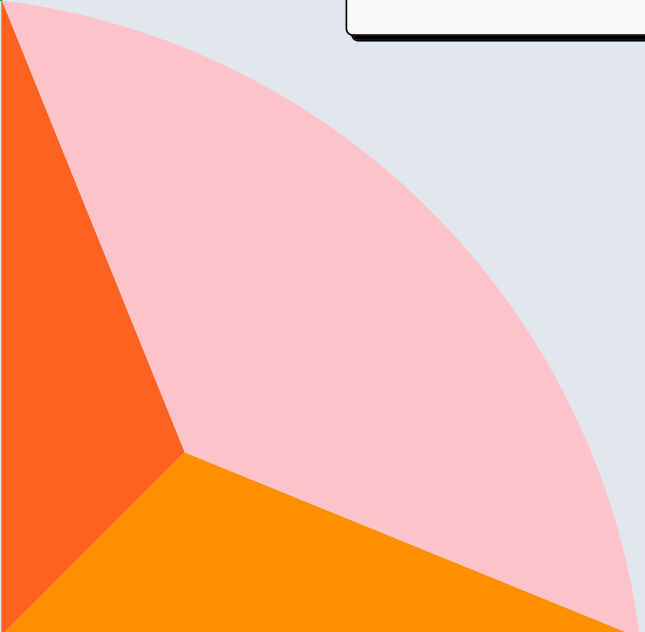
- Dois tipos básicos de malandro: o do samba, da capoeira, da simpatia, da criatividade em um mundo de excluídos; o da corrupção, do levar vantagem sobre a coletividade, do passar o outro para trás.
 - No campo organizacional, o jeitinho e a malandragem podem ser traduzidos pela criatividade na busca de soluções totalmente fora dos protocolos estabelecidos; como também por aquele funcionário que falsifica notas fiscais de despesa para ter reembolsos maiores.
- 

TRAÇOS BRASILEIROS



INFERIORIDADE E COMPLEXO DE VIRA-LATAS


Quero aludir ao que eu poderia chamar de “complexo de vira-latas”. [...] Eu explico. Por “complexo de vira-latas” entendo eu a inferioridade em que o brasileiro se coloca, voluntariamente, em face do resto do mundo. Isso em todos os setores (Rodrigues, 1993, p. 51).



TRAÇOS BRASILEIROS



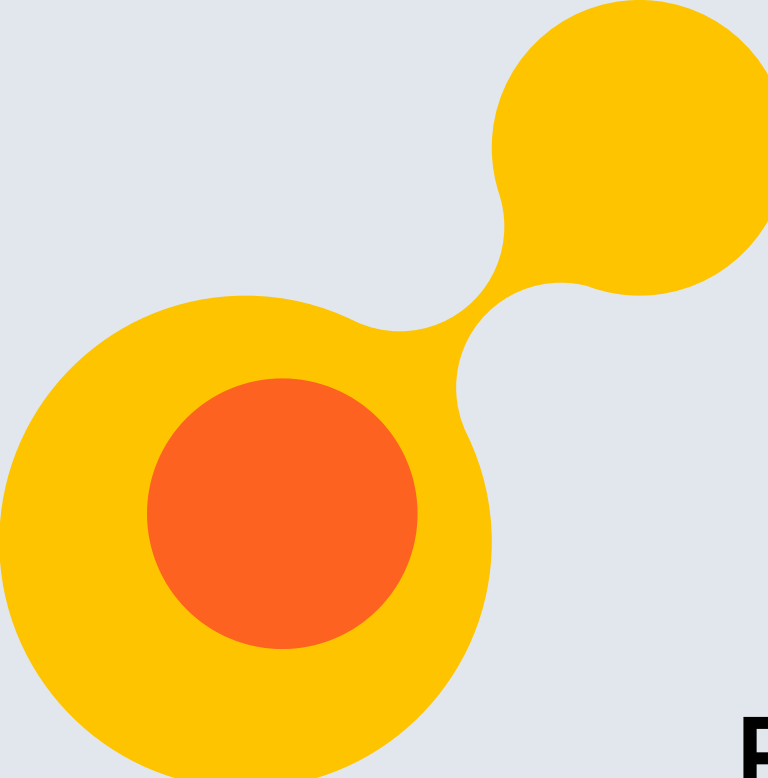
INFERIORIDADE E COMPLEXO DE VIRA-LATAS

- No cenário organizacional isso é identificável por certas práticas decorrentes nas empresas de adotar modelos e paradigmas de gestão sem pensar nas especificidades da cultura brasileira.
 - Continuamos a valorizar produtos que tenham a marca “*made in*” qualquer lugar que não seja aqui.
- 

TRAÇOS BRASILEIROS

BRASILEIRO É O OUTRO

- Nós brasileiros, nos referimos a nós mesmos usando o verbo na terceira pessoa: “o brasileiro é preguiçoso”.
- No Brasil, só o outro é responsável pelos problemas que a sociedade enfrenta. Ex: sou contra a corrupção, mas sonego impostos.
- É como se a corrupção fosse obra “deles” (dos agentes do Estado) e não “nossa” (da esfera privada).



**ESTARÍAMOS DISPOSTOS, COMO SOCIEDADE,
A ABRIR MÃO DE NOSSOS PERSONALISMOS,
NOSSAS REDES DE RELAÇÕES, NOSSAS
VANTAGENS, DO NOSSO PATRIMONIALISMO
EM DETRIMENTO DOS INTERESSES
COLETIVOS?**

