

# Cultura organizacional

Construindo resultados com pessoas

**O entendimento do ambiente de trabalho como fator para a construção e condução da estratégia empresarial**



**EAESP**

# Pensem nesta empresa!



EAESP

# Cultura organizacional

“... nós precisamos ser cuidadosos em **não assumir que a cultura se revela facilmente**; em parte porque nós raramente sabemos pelo que estamos procurando, em parte porque **seus pressupostos básicos são difíceis de discernir** e são tão *taken for granted* que **aparecem como invisíveis para estranhos**”.

Schein, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass, 1986, p. 47.

# Cultura organizacional, um breve histórico



**EAESP**

# Cultura organizacional, um breve histórico

- O grande surto das análises organizacionais foi desencadeado por dois motivos:
  1. Problema das empresas com desempenho inadequado, decadentes ou estagnadas (Detroit, EUA) (1970)
  1. A vantagem competitiva exibida pelas empresas japonesas em relação às americanas

# Cultura organizacional, um breve histórico

---

- As análises organizacionais, baseadas na variável cultura, se propuseram a explicar as **culturas favoráveis e desfavoráveis** e a sua **relação com o bom desempenho empresarial**

# Cultura e a organização



**EAESP**

# Cultura e a organização

- Qual a principal razão para a existência das organizações?

**“Uma organização é, fundamentalmente, um mecanismo econômico criado para realizar objetivos que não poderiam ser realizados por indivíduos que trabalhassem isoladamente.”**

NADLER, D. A., GERSTEIN, M. S., SHAW, R. B. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1993, p. 30.



# Cultura e a organização

- O que afinal pode definir a competitividade de uma organização?

“[...] uma organização é mais eficiente quando sua estratégia é coerente com seu ambiente (à luz dos recursos e história organizacional) e quando os componentes organizacionais são congruentes com a tarefa necessária à implementação dessa estratégia.”



EAESP

NADLER, D. A., GERSTEIN, M. S., SHAW, R. B. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1993, p. 41.

# Cultura e a organização

“... todas as organizações com melhor desempenho que foram relacionadas no estudo, **tinham um conjunto bem definido de crenças que as guiavam**. As instituições com menor desempenho, por outro lado, eram marcadas por uma destas duas características, isto é, muitas não tinham um conjunto de crenças coerentes e outras apresentavam objetivos diferenciados e amplamente discutíveis ...”



**EAESP**

PETERS, T. J., WATERMAN, R. H. Jr. *In Search of excellence*. New York: Harper & Row, 1982, p. 281.

# Schein e seu modelo de cultura organizacional



**EAESP**

# Schein

---

- No início da década de 80 Edgar H. Schein, professor da *Sloan School of Management* do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), desenvolveu o que se transformou na mais influente teoria de cultura organizacional

# Conceito de cultura organizacional

“Um padrão 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, portanto, para serem ensinados a novos membros como a forma correta para perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.”

# A função da cultura organizacional



# A função da cultura organizacional

---

- A cultura organizacional existe para tentar explicar ou predizer o comportamento das organizações e de seus membros
- A cultura transforma-se em uma ferramenta funcional
  - ◆ Reprimindo, aprovando ou estimulando certas ações comportamentais, ela acaba funcionando como um mecanismo de controle

# Componentes da cultura organizacional

- O modelo de Schein prevê que a cultura organizacional encontra-se composta por 03 níveis





# Componentes da cultura organizacional

**Artefatos**

**Visíveis e  
difíceis de decifrar**



**Valores**

**Difíceis de observar**



**Pressupostos**

**Supostamente  
invisíveis**

# Componentes da cultura organizacional

## ■ Artefatos

- ◆ É facilmente observável e muito difícil de ser decifrado (a percepção depende de quem observa)
- ◆ Símbolos ou sinais que, intencionalmente ou não, revelam informações sobre os valores e pressupostos

# Componentes da cultura organizacional

## MANIFESTAÇÕES FÍSICAS (Arte, design, logo etc)



# Componentes da cultura organizacional

**MANIFESTAÇÕES FÍSICAS**  
(Construções, decoração, objetos materiais etc)



# Componentes da cultura organizacional

## MANIFESTAÇÕES FÍSICAS (Roupas, aparência etc)



# Componentes da cultura organizacional

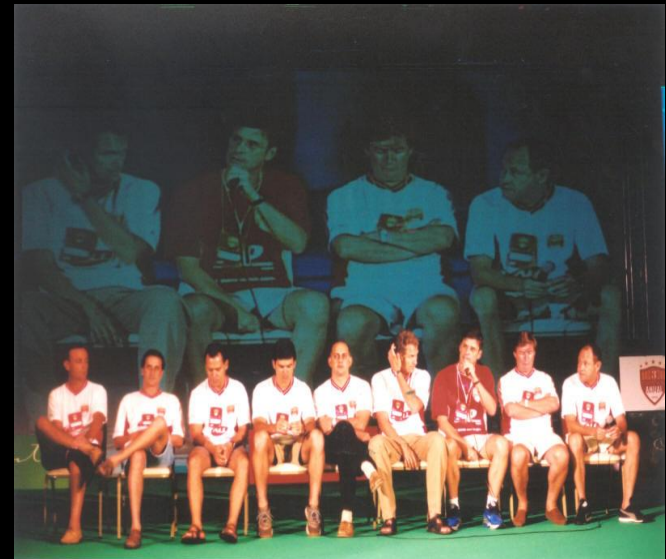
## MANIFESTAÇÕES FÍSICAS (Lay-out físico)





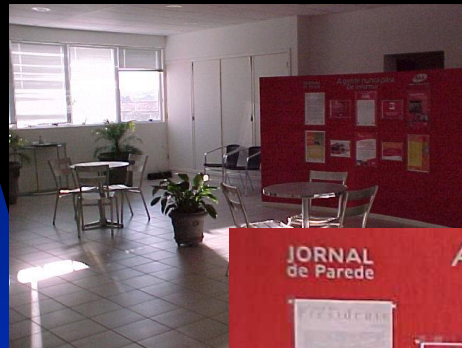
# Componentes da cultura organizacional

## MANIFESTAÇÕES COMPORTAMENTAIS (Cerimônias e rituais)



# Componentes da cultura organizacional

## MANIFESTAÇÕES COMPORTAMENTAIS (Modelos de comunicação)





# Componentes da cultura organizacional

## MANIFESTAÇÕES COMPORTAMENTAIS (Modelos de comunicação)

	CARRASMENTO ROSSÁRIO			CARRASMENTO FERROVIÁRIOS			DEBÊÇA FERROVIÁRIA	RECEITA			RM
	DEBÊÇA MÊS	RITMO MÊS	REALIZADO DIA	DEBÊÇA MÊS	RITMO MÊS	REALIZADO DIA	REALIZADO	DEBÊÇA MÊS	RITMO MÊS	REALIZADO DIA	
13	5.763	5.565	241	6.144	6.118	279	269	18.000	17.590		
03				60	60			5.340	5.340		



# Componentes da cultura organizacional

## MANIFESTAÇÕES COMPORTAMENTAIS (Tradições e costumes)



# Componentes da cultura organizacional

**MANIFESTAÇÕES VERBAIS**  
(Anedotas, brincadeiras, mitos etc)



# Componentes da cultura organizacional

MANIFESTAÇÕES VERBAIS  
(Jargões, metáforas etc)

*A gente nunca pára.*



# Componentes da cultura organizacional

- Valores compartilhados
  - ◆ São utilizados para tomada de decisões estão, freqüentemente, associados com fortes emoções
  - ◆ São regras escritas ou não que permitem aos membros da cultura saber qual é a expectativa deles em uma variedade de situações
    - Exemplos (cultura americana): desligar celular no cinema; não furar fila; ficar de pé no estádio, obstruindo a visão de outros torcedores etc.

# Componentes da cultura organizacional

- Pressupostos

- ◆ Essência da cultura organizacional

- Representa o que os membros acreditam ser a realidade e por meio disso influencia o que eles percebem e como pensam e sentem

- ◆ São suposições inconscientes, na maior parte do tempo, ou seja, acreditamos sem qualquer tipo de julgamento (paradigma cultural)

# Componentes da cultura organizacional

---

- Pressupostos
  - ◆ Não está aberto para discussões (dogma)
  - ◆ A verdade inquestionável penetra cada aspecto da vida cultural e “pinta” tudo que ela toca

# Componentes da cultura organizacional





# Cultura organizacional e sua funcionalidade

- A cultura pode ser gerenciada?
  - ◆ Pettigrew, em sua obra *On studying organizational cultures* (1979), afirma que é possível
    - Gestão menos complexa quando o desejo é manter o ambiente existente
    - Gestão mais complexa quando a proposta é de mudança de padrões culturais

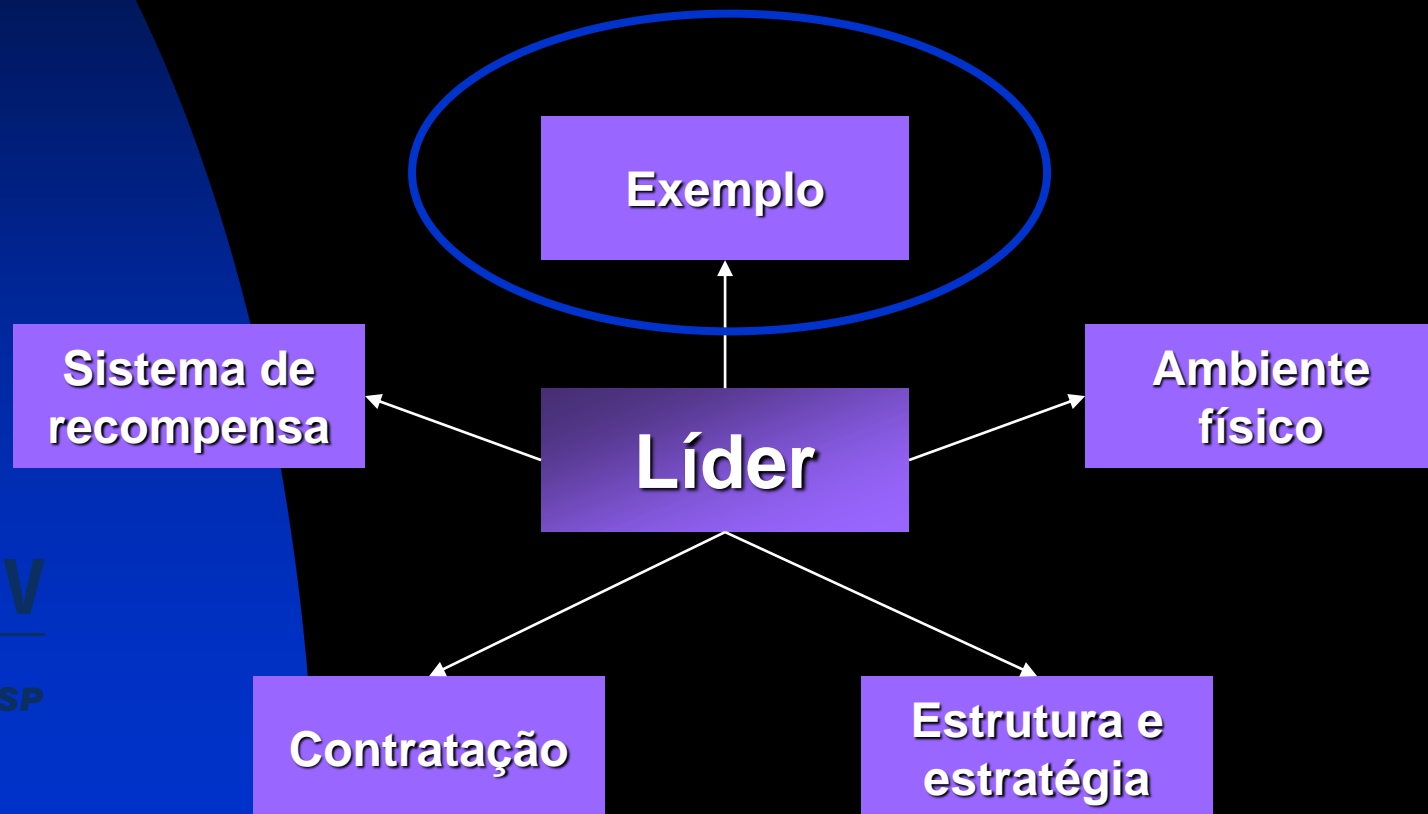
# Schein e a importância da liderança



**EAESP**

# Schein e a importância da liderança

O papel da liderança na influência da cultura organizacional



# Schein e a importância da liderança

- A cultura é modelada pela influência dos fundadores ou outros líderes na organização
  - ◆ Deixam marcas nos pressupostos e valores transmitidos de geração em geração
  - ◆ As organizações refletem como espelho a personalidade do principal líder
  - ◆ Os líderes modelam a cultura organizacional através do processo decisório e através da escolha dos elementos que compõe a organização

# Avaliação da cultura organizacional



**EAESP**

# Schein e a avaliação qualitativa

## 1. O histórico das organizações

- ◆ Recuperar o momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico da época propicia o pano de fundo contextual
- ◆ Depoimentos e textos escritos pelo fundador ou líderes influentes da organização
- ◆ Recuperar incidentes críticos: crises, expansões, pontos de inflexão, de fracassos e sucessos
  - Desvela mitos e expõe pressupostos

# Schein e a avaliação qualitativa

## 2. Os processos de socialização de novos membros

- ◆ O processo de socialização é crucial para a reprodução do universo simbólico
  - Valores e comportamentos são transmitidos e incorporados
- ◆ Os rituais de socialização desempenham ao mesmo tempo o papel de inclusão do indivíduo e delimitação do processo de exclusão dos demais

# Schein e a avaliação qualitativa

## 3. As políticas de RH

- ◆ Desempenham papel importante na construção da identidade na organização
- ◆ Dogmas, os ritos, consubstanciados nas políticas e práticas de gestão de pessoal, mediam a relação entre indivíduo e organização
- ◆ As políticas explícitas e implícitas permitem interpretar os padrões culturais



# Schein e a avaliação qualitativa

## 4. O processo de comunicação

- ◆ Um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização
- ◆ Avaliar os meios formais orais e escritos, além dos meios informais
- ◆ O processo de comunicação indica relações de poder, feudos etc.

# Schein e a avaliação qualitativa

## 5. A organização do processo de trabalho

- ◆ O processo de trabalho demonstra o modelo de gestão organizacional e este permite mapear a relação de poder
- ◆ Desvenda aspectos formadores da identidade organizacional

# Schein e a avaliação quantitativa

- Técnicas de levantamento de opinião através de **questionários** com perguntas fechadas
- A utilização deste enfoque permite referendar diagnósticos que visam intervenções
  - ♦ Os números possuem importante papel no universo organizacional para apoiar análises e recomendações

# Método da triangulação múltipla

- ◆ Duncan, em sua obra *A proposal for multimethod approach to organizational culture research* (1988), propõe uma solução chamada **método de triangulação múltipla**
  - Entrevistas ou dinâmicas com “nativos” para capturar o significado dos elementos simbólicos
  - Análise de documentos e políticas de RH
  - Uso de técnicas quantitativas

# A cultura organizacional pode ser alterada?



**EAESP**

# Pensem nesta empresa!



EAESP

# Pensem nesta empresa!



EAESP

# Cultura organizacional e sua funcionalidade

- Schein enfatiza que novos valores serão incorporados aos pressupostos básicos após **serem experimentados e validados** em termos da realidade organizacional
  - ◆ **Somente quando os membros** observam os benefícios da mudança, **os novos valores serão transformados em suposições e levados para o nível inconsciente dos pressupostos**



# Cultura organizacional e sua funcionalidade

## ◆ Situações ligadas ao ambiente externo:

- Momentos de crise, da retração ou expansão da organização, ação de movimentos sociais, ação do Estado, mudanças tecnológicas; fusões e aquisições

## ◆ Situações ligadas ao ambiente interno:

- Surgimento de novas lideranças, reorganizações do processo de trabalho, introdução de novas políticas organizacionais

# Avaliação do clima organizacional



**EAESP**

# Avaliação do clima organizacional

“... um conjunto de **propriedades mensuráveis** do ambiente de trabalho, **percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos** que vivem e trabalham neste ambiente, e **que influencia a motivação e o comportamento** dessas pessoas.”

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. Jr. *Motivacion and Organizational Climate*. Boston, Division of Research, HBS, 1968, p. 22.



EAESP

# Avaliação do clima organizacional

- As pessoas costumam confundir os conceitos de cultura e clima organizacional.

Por analogia podemos dizer que **a cultura é uma pessoa** e o **clima é a manifestação de sua personalidade**

- O clima é uma importante variável dentro do contexto organizacional, pois permite uma melhor integração entre o sistema e o indivíduo

# Avaliação do clima organizacional

- Por que pesquisar clima organizacional?
  - ◆ As organizações, enquanto sistemas, visam atingir certos níveis de eficácia e eficiência (Kolb, 1978)
    - Eficácia pode ser alcançada através da adaptação à dinâmica do ambiente externo
    - Eficiência pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado em direção aos objetivos organizacionais

# Avaliação do clima organizacional

---

- Por que pesquisar clima organizacional?
  - ◆ O clima organizacional influencia o comportamento dos membros da organização, podendo afetar os níveis de desempenho, motivação e satisfação no trabalho

# Bibliografia

- DEAL, T. E., KENNEDY, A. A. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.
- COVIN, T. D. & E ASSOCIATES. *A proposal for multimethod approach to organizational culture research*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- HOFSTED, G. *Culture's consequence: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage, 1983.
- QUINN, R. E., ROHRBAUGH, J. *A competing value approach to organizational effectiveness*. Public Productivity Review, 5:122-140, 1981.
- SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.