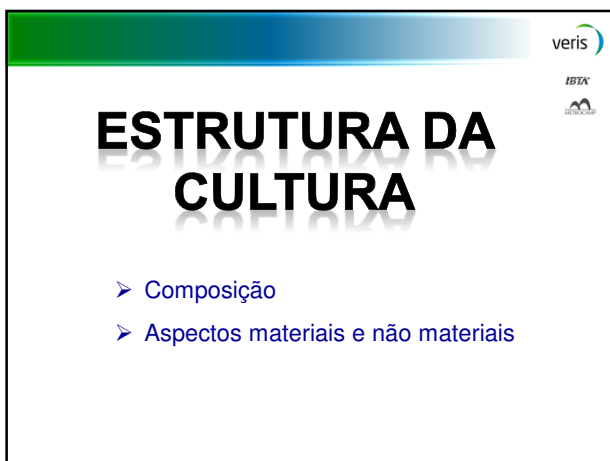




GESTÃO DE PROJETOS

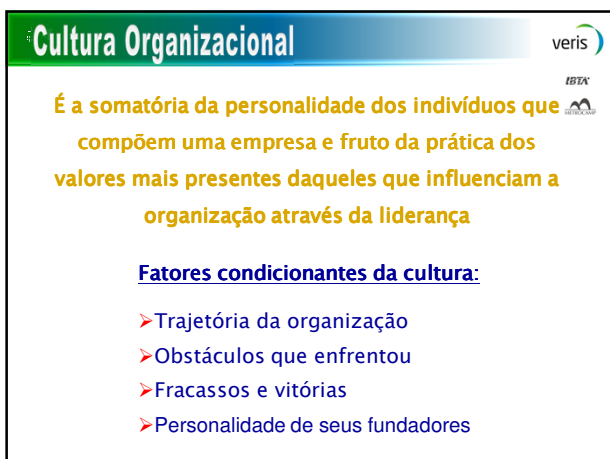
4 – Cultura Organizacional
&
Gestão da Cultura

Prof. Ingo Degenhardt



ESTRUTURA DA CULTURA

- Composição
- Aspectos materiais e não materiais



Cultura Organizacional

É a somatória da personalidade dos indivíduos que compõem uma empresa e fruto da prática dos valores mais presentes daqueles que influenciam a organização através da liderança

Fatores condicionantes da cultura:

- Trajetória da organização
- Obstáculos que enfrentou
- Fracassos e vitórias
- Personalidade de seus fundadores

Cultura Organizacional

As pessoas compartilham:

- Costumes
- Idéias
- Crenças
- Regras
- Tabus

}

Se cristaliza na forma de **modelos mentais (mapa)**



Cultura Organizacional

Cada empresa tem uma espécie de “personalidade coletiva” = cultura

➡



Aspectos materiais

Aspectos não materiais

ASPECTOS MATERIAIS

- ✓ Arquitetura
- ✓ Layout
- ✓ Como as pessoas se vestem
- ✓ Tecnologia usada


Cultura Organizacional

ASPECTOS NÃO-MATERIAIS

- ✓ Nas pessoas
- ✓ Nos relacionamento
- ✓ Na forma de fazer críticas
- ✓ Nos momentos de confraternização
- ✓ Na forma que são tomadas as decisões/solução de problemas
- ✓ Nos critérios da progressão de carreira
- ✓ Na forma de seus preconceitos
- ✓ Forma de usar a linguagem

Cultura Organizacional




O processo de mudança acontece principalmente nas pessoas e não nas estruturas materiais.



Na grande maioria das organizações, o processo de mudança tem foco nas estruturas físicas:

Quantidade de mudança

Impacto na cultura



Cultura Organizacional

Cultura Organizacional




É a somatória da personalidade dos indivíduos que compõem uma empresa e fruto da prática dos valores mais presentes daqueles que influenciam a organização através da liderança.

Quando bem trabalhada = Sentido de pertencer
= Não dá lugar ao tédio

Cultura bem trabalhada leva a um exército de devotos colaboradores




↓

**Forte correlação entre
PRODUTIVIDADE X LUCRO**

COMPONENTES DA CULTURA

- Força Motriz
- Cultura forte + Perigos
- Culturas densas e não densas
- Mito / Heroi








Cultura Organizacional

Força Motriz

Impulso básico modeladora da cultura de uma empresa, decorrente do sonho do fundador e/ou do legado cultural. Embora não seja explícito, aparece nas grandes decisões, quando as alternativas são julgadas, em última instância, por enquadrar-se ou não na força motriz

- ✓ Crescimento / lucro
- ✓ Capacidade de produção / tecnologia
- ✓ Produtos oferecidos
- ✓ Necessidade de mercado
- ✓ Método de venda / distribuição / logística

Cultura Organizacional

Cultura Forte – CARACTERÍSTICAS

- ✓ Partilhar os mesmos valores e métodos de fazer negócios;
- ✓ Sujeitar pessoas de diferentes níveis hierárquicos aos mesmos padrões;
- ✓ Alinhar metas mesmo em ambientes pluralistas;
- ✓ Criar níveis incomuns de motivação, lealdade e até fanatização;
- ✓ Fornecer estrutura e controle, sem necessidade de maior burocracia;
- ✓ Permitir transições de poder sem maiores sobressaltos

Cultura Organizacional

veris

IBDA

Cultura Forte – PERIGOS Podem conter os “Elementos Disfuncionais”

↳ **Zona de Sombras**

- ✓ Certa arrogância (Rejeição de novas estratégias para oxigenação e revalorizar a própria cultura)
- ✓ Excesso de análise (Evitar o risco)
- ✓ Comportamentos centralizadores e burocráticos
- ✓ Decisões conservadoras em excesso
- ✓ Nepotismo

Cultura Organizacional

veris

IBDA

Cultura densa
Alto grau de valores e crenças compartilhadas e pouco discórdia e ambigüidade.

Cultura não densa
São culturas que discordam do núcleo central.

↳ **Contra Cultura** (resistência)
Difícil de se mostrar no confronto aberto.

Cultura Organizacional

veris

IBDA

Figura do mito / herói organizacional

- ✓ Alguém que provavelmente já está morto mas é um modelo.
- ✓ Ele está acima dos mortais.
- ✓ Nem tudo que falam dele necessariamente é uma verdade.
- ✓ É um modelo para a empresa.



veris

IBEX

IBEX

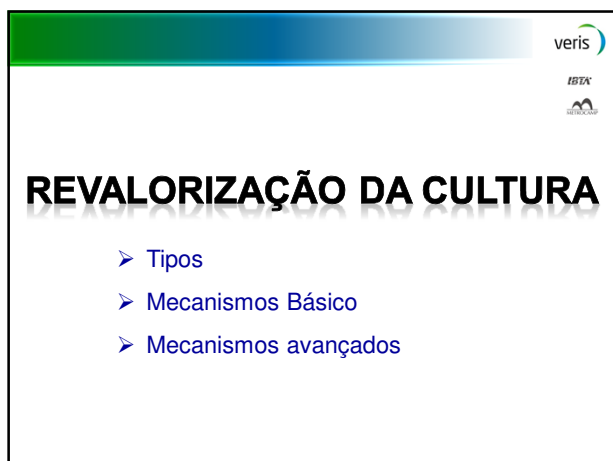
FILME



veris

IBEX

IBEX



veris

IBEX

IBEX

REVALORIZAÇÃO DA CULTURA

- Tipos
- Mecanismos Básico
- Mecanismos avançados

Revalorização

Manter  Mudar



Yin / Yang

veris
IBSA
METACORP

Revalorização

Revalorização qualitativa:

Ressignificação dos valores culturais

- Delegação de poder X empowerment
- Consultor interno/mentor X coach


Obsolescência planejada de valores culturais

- Individualismo X trabalho em equipe
- Eficiência X efetividade organizacional

veris
IBSA
METACORP

Revalorização

Processo básico de gerenciamento da cultura corporativa



Processo de caráter educativo

veris
IBSA
METACORP

Revalorização - Mec. Básicos

veris

IBDA

INTEGRAÇÃO

Mecanismos básico

- Pesquisa-ação de clima organizacional
- Rituais Corporativos
- Executivos e líderes como modelos sociais
- Comunicação / ação de endo-marketing
- Padrões comportamentais

Revalorização - Mec. Avançados

veris

IBDA

INTEGRAÇÃO

Mecanismos avançados

- Reaprendizagem organizacional
- Gestão de talentos
- Cidadania corporativa
- Balanço social
- Gestão participativa
- Matriz de indicadores (5ª perspectiva do BSC)
