

Como e quando diagnosticar a cultura

Professora: Fátima Neri

Lucas de Macedo Barros

Katherine Gonzalez Barbeirotti

Pedro Henrique Cacique Braga



Agenda

- 1 Introdução
- 2 Avaliação cultural
- 3 Ferramentas e técnicas para autoavaliação
- 4 Medindo a cultura
- 5 Decifrando a cultura
- 6 Casos
- 7 Conclusão



Introdução

Avaliações da cultura normalmente acontecem em uma organização quando é identificado um problema de operação ou ainda em estratégias de redirecionamento.

Existem algumas ferramentas, técnicas e pesquisas que as empresas podem aderir para medir e decifrar a cultura da empresa.



Insights potenciais que temos com a avaliação cultural:

PRESSUPOSTOS CULTURAIS

São a fonte da sua identidade e da sua força. Os quais crescem a partir de valores até que passem a fazer parte do seu inconsciente

MUDANÇAS CULTURAIS

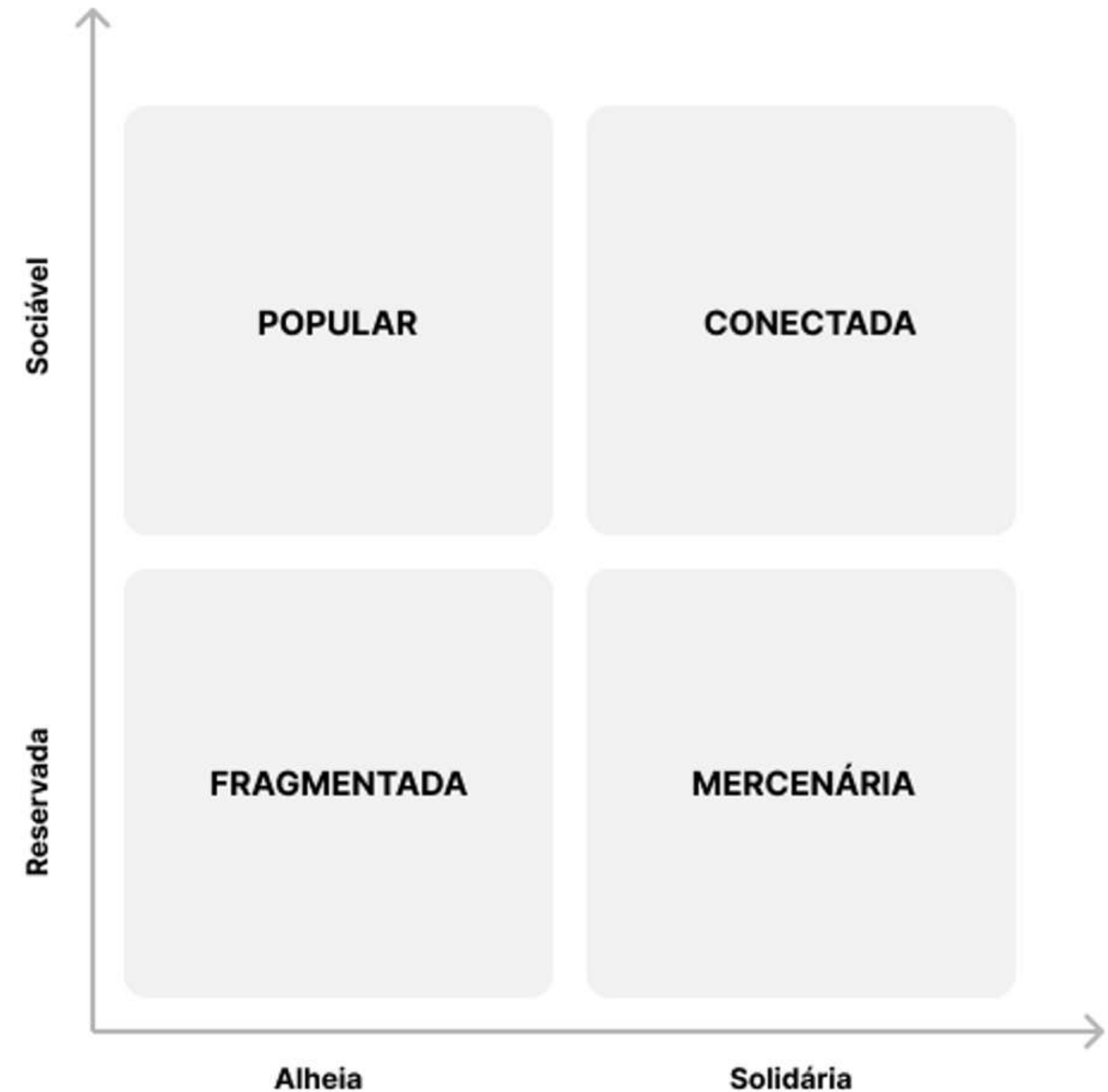
As coisas que você acredita que precisam ser mudadas. Envolvem apenas partes da cultura, e a maior parte da cultura irá realmente auxiliar a fazer essas mudanças

Ferramentas e técnicas para autoavaliação

Instrumento de avaliação da cultura - OCAI - Michigan

Dimensão 1

Qual o grau de sociabilidade e solidariedade da sua empresa?



Ferramentas e técnicas para autoavaliação

Dimensão 2

1. Quão flexível é sua organização?
2. Quão orientada interna ou externamente sua organização é?



Porque pesquisas de cultura não conseguem medir a cultura?

Não sabemos **o que perguntar** porque não sabemos quais problemas ou dimensões são importantes na cultura e subculturas da organização.

Chegaremos apenas à superfície do problema, pois questionários **não se aprofundam** na informação;

Respostas individuais podem **não representar** o coletivo ou serem interpretadas erroneamente;



Porque pesquisas de cultura não conseguem medir a cultura?

Não é possível medir interações entre a cultura e as subculturas;

É **ineficiente** tentar **inferir** **pressupostos** compartilhados através de respostas individuais.

Questionários ou entrevistas individuais **criam expectativas** nos participantes que talvez não sejamos capazes de suprir.



Porque pesquisas de cultura não conseguem medir a cultura?



TRABALHO EM EQUIPE

Defendido pela maioria das organizações, mas os sistemas de bonificação são individualistas



CULTURA DESEJADA

É medido por pesquisas com funcionários

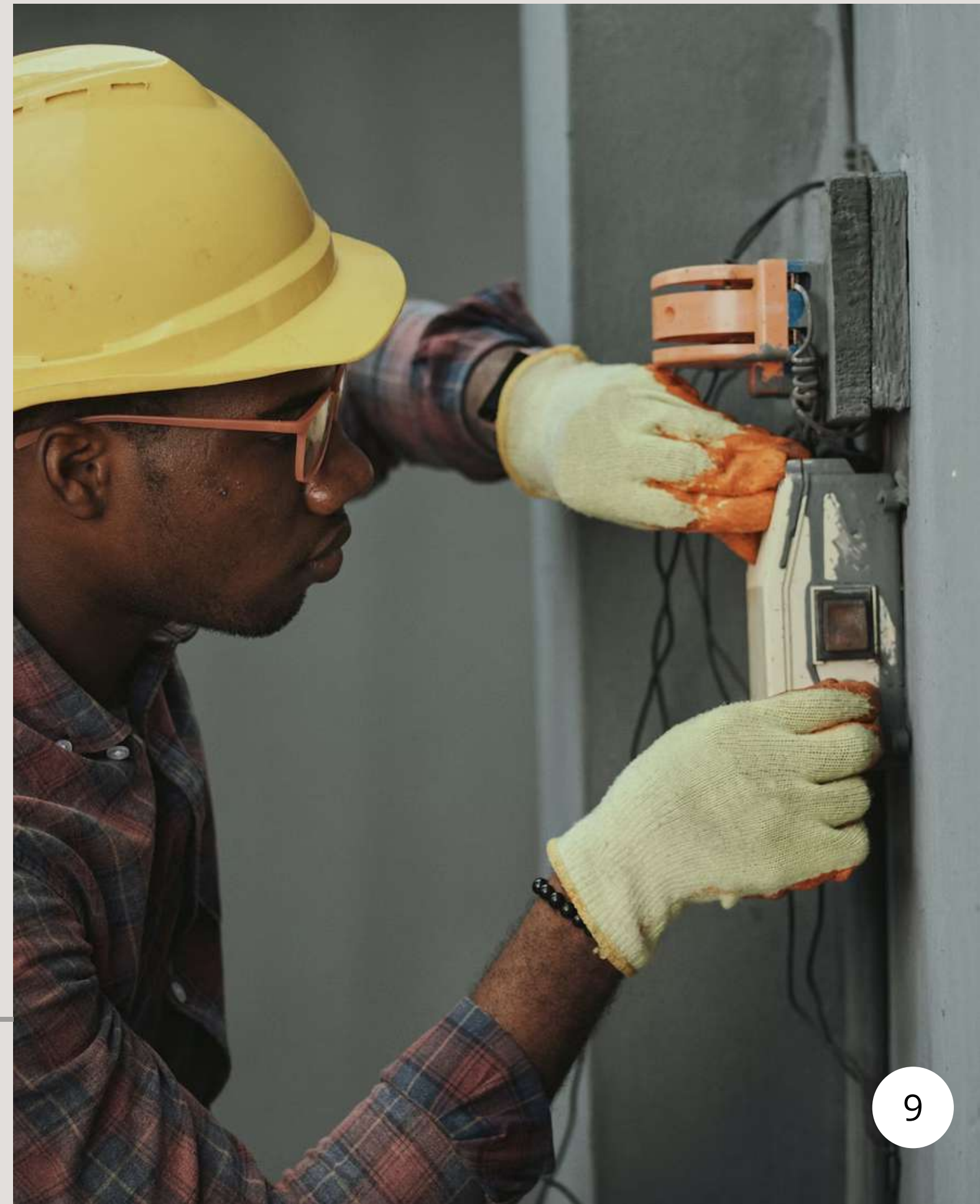
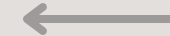
"Como é hoje?"

"Como você gostaria que fosse?"

Podemos inferir cultura a partir da autoanálise?

Outra forma de entender porque é difícil medir a cultura é analisar as **camadas de cultura** na nossa **própria personalidade**. Somos o produto do nosso contexto. Veja como a forma como nos portamos ou a linguagem que usamos **refletem o grupo** em que estamos **inseridos**.

“**Mudança**” da **cultura** é a mesma coisa de pedir que grupos e comunidades inteiros **alterem** uma das **características** **partilhadas** que pode ser central para a sua **identidade**.



Decifrando a Cultura da empresa

Um exercício de 4 horas.

Acessar a cultura da sua organização. O processo só funciona quando existe um problema real a ser resolvido

- 1** Espaço confortável com muito espaço para escrita. Dispor os participantes em círculo.
- 2** Revisão do problema. Foco nas áreas concretas para melhoria. (30 min)
- 3** Revisar o conceito de cultura em seus diferentes níveis. (15 min)
- 4** Identificar e listar artefatos que caracterizam a organização. (60 min)
- 5** Identificar os valores da empresa. (30 min)
- 6** Comparar valores com artefatos. (60 min)
- 7** Avaliar os pressupostos compartilhados. (45 min)
- 8** Decidir os próximos passos. (45 min)

**Artefatos (o que vemos),
valores compartilhados (o que eles dizem)
e pressupostos (o que eles acreditam)**

Cases



CASO 1. AMOCO ENGENHARIA

- 1** Entrevistaram o grupo para obter consenso sobre o problema empresarial
- 2** Explicaram o modelo de cultura e os três níveis
- 3** Solicitaram ao grupo que fizesse um brainstorming sobre artefatos
- 4** À medida que os artefatos eram revelados, perguntaram os valores defendidos
- 5** Exploraram os valores e artefatos que funcionaram ou não correspondiam, e procuraram as suposições táticas
- 6** Em seguida, exploraram quais destes pressupostos ajudariam ou dificultariam a evolução de uma nova forma de trabalhar nesta unidade

Cases



CASO 1. AMOCO ENGENHARIA

Temas Culturais Identificados na Oficinas de Avaliação

- Pressupostos sobre a natureza do trabalho a realizar:
- Suposições sobre as pessoas e sua motivação
- Suposições sobre o processo de gestão
- O “clima” organizacional

Esta reflexão sobre a sua própria cultura permitiu aos membros da gestão de topo refletir sobre o seu próprio papel.

Cases



CASO 2. ORGANIZAÇÃO DE VENDAS "DELTA"

- Saída do vice-presidente de vendas. Análise de quem seria o sucessor.
- Objetivo: Uma organização de vendas eficaz
- Entrevistas individuais ou em grupo?
- À medida que os artefatos eram revelados, perguntaram os valores defendidos

Cases



CASO 2. ORGANIZAÇÃO DE VENDAS "DELTA"

Relatório de Cultura de Vendas

- Essa cultura de vendas é considerada a razão pela qual a empresa tem tido tanto sucesso
- A atual cultura de vendas é percebida como a melhor esperança da empresa para o futuro. A organização de vendas acredita firmemente que não deve ser adulterada.

Cases



CASO 2. ORGANIZAÇÃO DE VENDAS "DELTA"

Relatório de Cultura de Vendas

- Um forte sentimento familiar, relações informais acima e abaixo na hierarquia
- A cultura mais ampla da empresa é muito orientada para as pessoas e disponibiliza vários planos de carreira

Conclusões

Cultura organizacional pode ser avaliada individualmente ou no coletivo, sendo as entrevistas em grupo o método mais eficiente para validar um argumento.

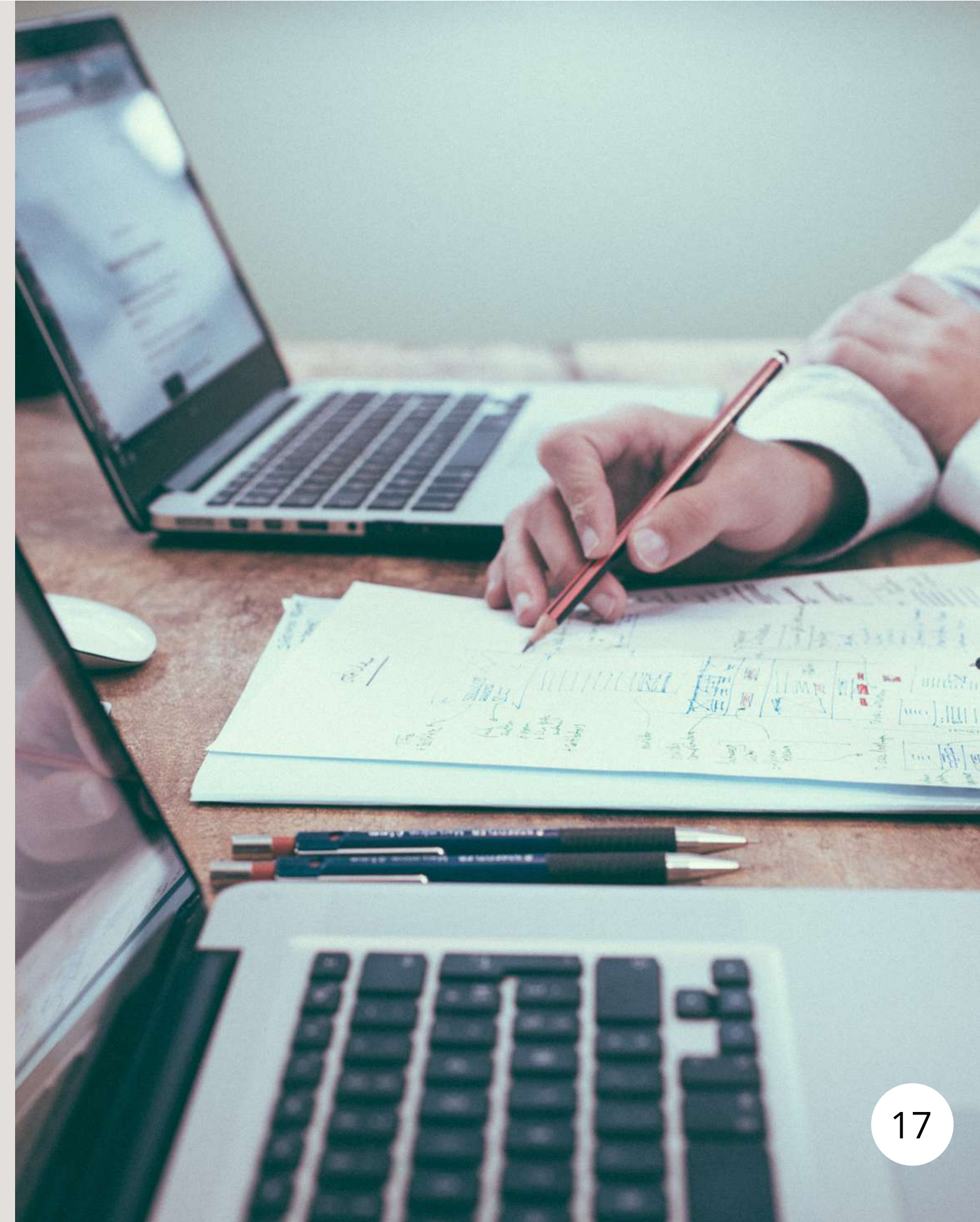
Avaliação cultural tem pouco valor quando não amarrada a um problema a ser resolvido.



Conclusões

Cultura não pode ser avaliada por formulários ou questionários porque não é possível julgar ou validar as respostas. Também não queremos gerar falsas expectativas no grupo.

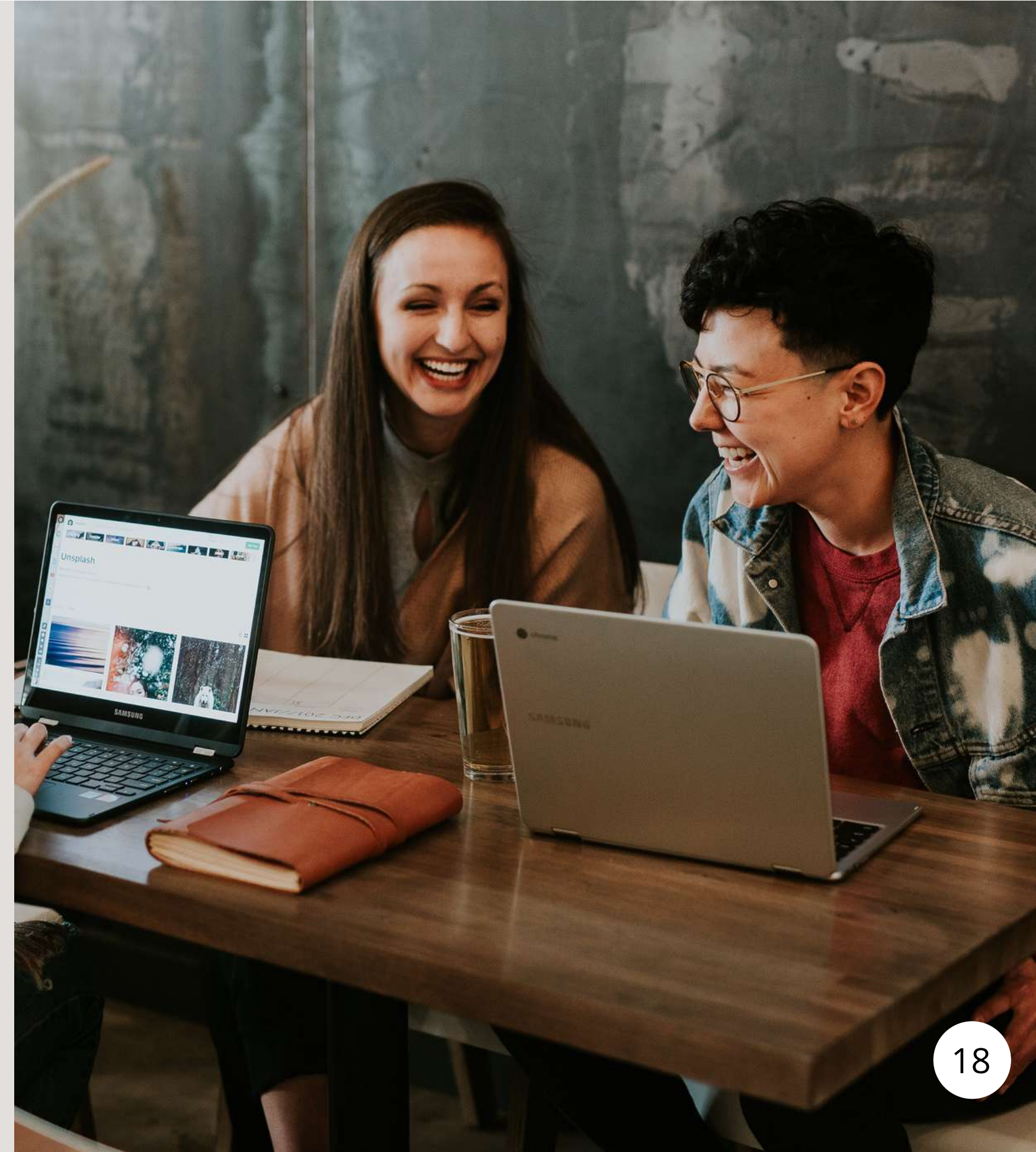
Respostas de questionários podem ser vistas como artefatos culturais e reflexões do clima organizacional, mas não são um indicador confiável de pressupostos operacionais complexos.



Conclusões

A cultura como um todo é raramente um problema, mas existem elementos culturais que podem ajudar a resolver ou agravar um problema.

A avaliação deve primeiro indicar pressupostos culturais e depois avaliar se estes são forças ou fraquezas da organização.



Conclusões

Em qualquer processo cultural é preciso estar sensível à presença de subculturas e estar aberto a fazer avaliações para cada grupo separadamente.

Cultura pode ser descrita e avaliada ao nível dos seus artefatos, valores expostos e pressupostos comuns.



Dúvidas?

Obrigado pela atenção!

