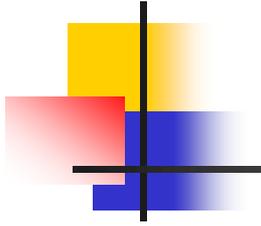


Tema 9



Cultura Organizacional

Aumento dos estudos sobre cultura das organizações



- Por que o grande interesse pela questão cultural nas organizações cresceu só nos anos oitenta?
- Poucos são os autores que se arriscaram a explicar a razão desse interesse.
- Prováveis causas:
 - Diferenciação do interesse do trabalhador estadunidense;
 - Atuação no exterior dos executivos estadunidenses;
 - Des-especialização do trabalhador japonês;
 - Autonomia multitarefa do trabalhador sueco;
 - Necessidade de flexibilização da empresa japonesa;
 - Diversidade da força de trabalho: mulheres, hispânicos; asiáticos, orientação sexual (diferentes grupos sociais).



Tendências de desagregação social e a “cola” cultural

- Essas tendências têm produzido uma fragmentação e heterogeneidade dos padrões culturais.
- A cultura organizacional:
 - fornece resposta essas tendências de desagregação social;
 - responde com o esforço de estabelecer uma ordem;
 - é um mecanismo de controle que visa a
 - conformar condutas;
 - homogeneizar maneiras de pensar;
 - escamoteia os conflitos inerentes a um sistema de dominação (burocracia = empresa, estado, capitalista ou comunista).



Função principal da cultura organizacional

A cultura organizacional serve como

- um mecanismo de fazer **sentido e controle**
- que **guia e molda** as atitudes e comportamentos dos empregados.

A cultura define as regras do jogo.



Outras funções da cultura organizacional

- Define fronteiras, diferencia uma organização da outra.
- Proporciona um senso de identidade aos membros da organização.
- Facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais.
- Estimula a estabilidade do sistema social.
- Mantêm a organização coesa, fornecendo padrões adequados para que os funcionários vão fazer ou dizer.



Conceito de cultura organizacional

- A Cultura Organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.
- Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, eles são ensinados aos demais membros da organização como **a maneira certa de se perceber, pensar e sentir** em relação aqueles problemas.



Elementos constituintes da cultura organizacional

- **Valores:** declarações a respeito do que é importante para se atingir o sucesso. Geralmente: importância do consumidor, excelência no desempenho, qualidade e inovação.
- **Crenças e pressupostos:** expressam aquilo que é tido como verdade na organização. Ao resolver um problema coletivo toma-se algumas hipóteses sobre a realidade. Se o sucesso ocorre, esses pressupostos tendem a tornar-se inquestionáveis.
- **Ritos, rituais e cerimônias:** são atividades planejadas, eventos coletivos, que servem de forma tangível para reforçar os valores considerados importantes.

Elementos constituintes da cultura organizacional



- **Estórias e mitos:** as estórias são narrativas de eventos ocorridos, os mitos referem-se a estórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação nos fatos.
- **Tabus:** demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não-permitido.
- **Heróis:** personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização: Tom Watson (IBM); Henry Ford (Ford); Bill Gates (Microsoft).
- **Processo de comunicação:** desenvolve funções importantes como a de transformar o corriqueiro em algo brilhante, podendo ser usado na administração da cultura.



Cultura organizacional e subculturas

- **Cultura dominante:** expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização.
- **A subcultura organizacional** pode ser definida de fato como uma adequação da cultura dominante à situações particulares.
- **A subcultura organizacional** se desenvolve
 - como reflexo dos problemas, das situações e das experiências comuns vividas pelos membros de subgrupos,
 - de departamentos, de profissões, de local geográfico ou de diferentes níveis hierárquicos.



Tipos de cultura organizacional

(Tipologia de Sethia e Von Glinow)

- **Cultura Apática:**
 - marcada por um ambiente de indiferença, nem pessoas, nem desempenho
 - reflete um estado geral de cinismo que permeia a organização
 - organizações com forte posição no mercado, oligopólios, proteção governamental.
- **Cultura Cuidadosa:**
 - preocupada com o bem-estar de seus membros, foco pessoas
 - Empresas do tipo paternalista
 - Ocorre organizações onde fundador ou líder-chave destacam.



Tipos de cultura organizacional (Tipologia de Sethia e Von Glinow)

- Cultura Exigente:
 - orientada para o sucesso, foco no desempenho
 - sistema de recompensa financeiro acima da média.
 - Empresas automobilísticas, mercados a competição determina a sobrevivência.
- Cultura Integrativa:
 - mescla a valorização do pessoal com o incentivo ao desempenho
 - tendo como filosofia a retenção de talentos
 - empresas de alta tecnologia, como a IBM ou 3M.



Formas de criação e de manutenção da cultura

- 1) **Contratação de funcionários** que pensem e sintam as mesmas coisas que os fundadores.
- 2) **Socialização desses funcionários** de acordo com forma de pensar e sentir dos fundadores.
- 3) **Comportamento dos fundadores** age como um modelo, encorajando os funcionários a se identificarem, introjetando seus valores, convicções e premissas.



Aprendizado da cultura

- **Histórias:** vinculam o presente com o passado e oferecem explicação e legitimidade às práticas vigentes;
- **Rituais:** Sequências repetitivas de atividades que reforçam os valores fundamentais da organização;
- **Símbolos Materiais:** simbolizam e destacam o grau de poder ou igualdade (mesa, restaurante, estacionamento);
- **Linguagem:** as organizações costumam desenvolver termos próprios “jargões”.



Mudança na cultura organizacional

- Não é consenso de que a cultura possa mudar.
- Mesmo os defensores da mudança assumem que o processo é complexo, caro e com traumas.
- O que se entende por mudança cultural é
 - a definição de um novo rumo,
 - uma nova maneira de fazer as coisas,
 - alicerçada em novos valores, símbolos e rituais.
- A mudança provoca reações à medida que os símbolos criados para dar sentido à vida foram substituídos.
- Nesta situação, é comum ver indivíduos confusos, abalados, tristes e vazios.