

Prefeitura Municipal de São Benedito

Descrição da situação

- Há 30 anos **São Benedito era uma pequena cidade** e tratava seus funcionários públicos como uma família, promoções por antiguidade. A regra era obedecer e esperar a sua vez de ser promovido. Empregos vitalícios. Nem mesmo o prefeito incomodava os funcionários. Os controles de custo eram raros.
- **A população triplicou** e passou a ter uma opinião negativa sobre os serviços e mudou a demanda de serviço: de conserto de pavimentação, coleta de lixo, limpeza de ruas para bibliotecas, postos de saúde e teatro. A comunidade queria planejamento municipal, sistemas de informação e controle dos gastos.
- **O perfil do prefeito mudou**, antes era comerciante conhecido, vereador carismático, professor popular; agora, advogado da capital recente na cidade, (multinacional) e um economista de um grande banco. Colocaram secretários com perfil técnico e gente de fora da cidade ocupou cargos.
- **Os profissionais**, como os novos eram chamados pelos antigos funcionários, viram que a máquina pública era mais difícil de administrar do que pensavam.
- **Os tradicionais**, designação dada pelos novos aos antigos, diziam que os novos não conheciam a máquina pública, não reconheciam sua dedicação.

Análise do Professor

Diagnóstico

- Dois grandes grupos de funcionários da Prefeitura Municipal em conflito entre profissionalismo x dedicação, meritocracia x antiguidade, burocracia x patrimonialismo etc.

Formulação do Problema

- As características descritas acima do conflito entre os grupos estão enraizadas em valores profundos sobre o trabalho?

Solução – busca na literatura administrativa mostra que valores são tratados pelo tema da cultura organizacional e proporia ao prefeito:

- Treinar o prefeito e secretários sobre o tema CO;
- Diagnosticar a situação atual e desenhar a situação desejada de CO;
- Preparar plano de mudança em relação à CO.

Tema

**Cultura
Organizacional**

Prof. Edmundo Escrivão Filho

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.

Autor: Edgard Schein
- No popular: como nós fazemos as coisas por aqui.

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 membros da organização.

A cultura define as regras do jogo.

Crítica = escamoteia os conflitos inerentes a um sistema de dominação (burocracia = empresa, igreja, sindicato, estado capitalista ou comunista).

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.

Elementos constituintes da cultura organizacional

- **Valores:** declarações a respeito do que é importante para se atingir o sucesso.
- **Crenças e pressupostos:** expressam aquilo que é tido como verdade na organização.
- **Ritos, rituais e cerimônias:** são atividades planejadas, eventos coletivos, que servem de forma tangível para reforçar os valores considerados importantes.
- **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: Henry Ford (Ford); Bill Gates (Microsoft).

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)

- Tipo 1 - Cultura Apática:
 - ambiente de indiferença: nem pessoas, nem desempenho
 - reflete um estado geral de cinismo que permeia a organização
 - forte posição no mercado, oligopólios, proteção governamental.
- Tipo 2 - Cultura Cuidadosa:
 - preocupada com o bem-estar de seus membros, foco pessoas
 - Empresas do tipo paternalista
 - Ocorre organizações onde fundador ou líder-chave destacam.
- Tipo 3 - Cultura Exigente:
 - orientada para o sucesso, foco no desempenho
 - sistema de recompensa financeiro acima da média.
 - mercados a competição determina a sobrevivência.
- Tipo 4 - 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.

Tipos de cultura organizacional (Tipologia de William Ouchi)

Ouchi propôs mecanismos de controle nas organizações, os quais podem ser associados a tipos de cultura organizacional:

1. Cultura de Clã (ou familiar):

valores gerenciais assentados em pessoas que tem muito de comum entre si. Harmonia, tranquilidade, confiança, respeito.

2. Cultura de Hierarquia Burocrática:

valores gerenciais fundamentados no uso da autoridade legítima. Legalidade, técnico, deliberado, eficiência.

3. Cultura de Mercado:

valores gerenciais baseados no discurso da dinâmica do mercado. Resultados, competitividade, criação de valor para cliente, eficácia

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.

Advertência: não há consenso de que a CO possa ser administrada e sofrer mudança planejada

Clima Organizacional

- A **cultura organizacional** (valores, crenças, pressupostos) engloba o modo como as coisas são feitas em uma organização,
- O **clima organizacional** (percepção dos funcionários) representa o modo como as pessoas percebem seu ambiente de trabalho.
- Clima organizacional é a forma como cada colaborador percebe a cultura e os valores (por meio de suas práticas, políticas, estrutura, processos ou sistemas) e como reage a elas.
- Essa percepção pode ser boa ou ruim, depende muito da interpretação pessoal de cada um. A questão é que ela influencia diretamente a motivação da equipe (ABRH-SP).

Cultura organizacional na pequena empresa

KHEDHAOURIA, A.; NAKARA, W. A.; GHARBI, S.; BAHRI, C. The relationship between organizational culture and small-firm performance: Entrepreneurial orientation as mediator. **European Management Review**, v. 17, n. 2, p. 515-528, 2020.

Objetivo e procedimentos da pesquisa

- **Objetivo da pesquisa**

entender se a orientação empreendedora é o elo perdido na relação entre a cultura e o desempenho da pequena empresa.

- **Procedimentos da pesquisa**

- **Coleta de dados:** banco de dados nacional da Câmara de Comércio da Tunísia
- **Questionário:** aplicado online, e um convite e um link de pesquisa foi enviado por e-mail
- **Respondentes:** alta direção
- **PMEs:** com 250 funcionários ou menos
- **Amostra:** validado com 106 pequenas empresas tunisinas
- **Setores:** serviços 10%; comércio 43%; indústria 47%

Conceitos: cultura organizacional



Conceitos: orientação empreendedora

A **orientação empreendedora** (OE) caracteriza a propensão de uma empresa para valorizar:

1. **inovadora** = como uma empresa pode obter uma vantagem competitiva introduzindo novas formas de conduzir seus negócios e desenvolvendo novos produtos para o mercado;
2. **proativa** = como uma empresa proativa pode superar seus concorrentes ao antecipar as necessidades do mercado;
3. **ações de risco** = como uma empresa pode manter o crescimento de longo prazo adotando um comportamento de risco para explorar novas oportunidades no mercado.

Justificativa dos autores

Adotamos uma orientação de nível de empresa [e não uma orientação de nível individual] e consideramos que os membros da equipe de alta direção, como principais tomadores de decisão, têm uma influência crítica na OE de uma empresa por meio de sua inovação, tomada de riscos e ações proativas.

Conceitos: desempenho, idade, tamanho

Desempenho:

- **Financeiro:**

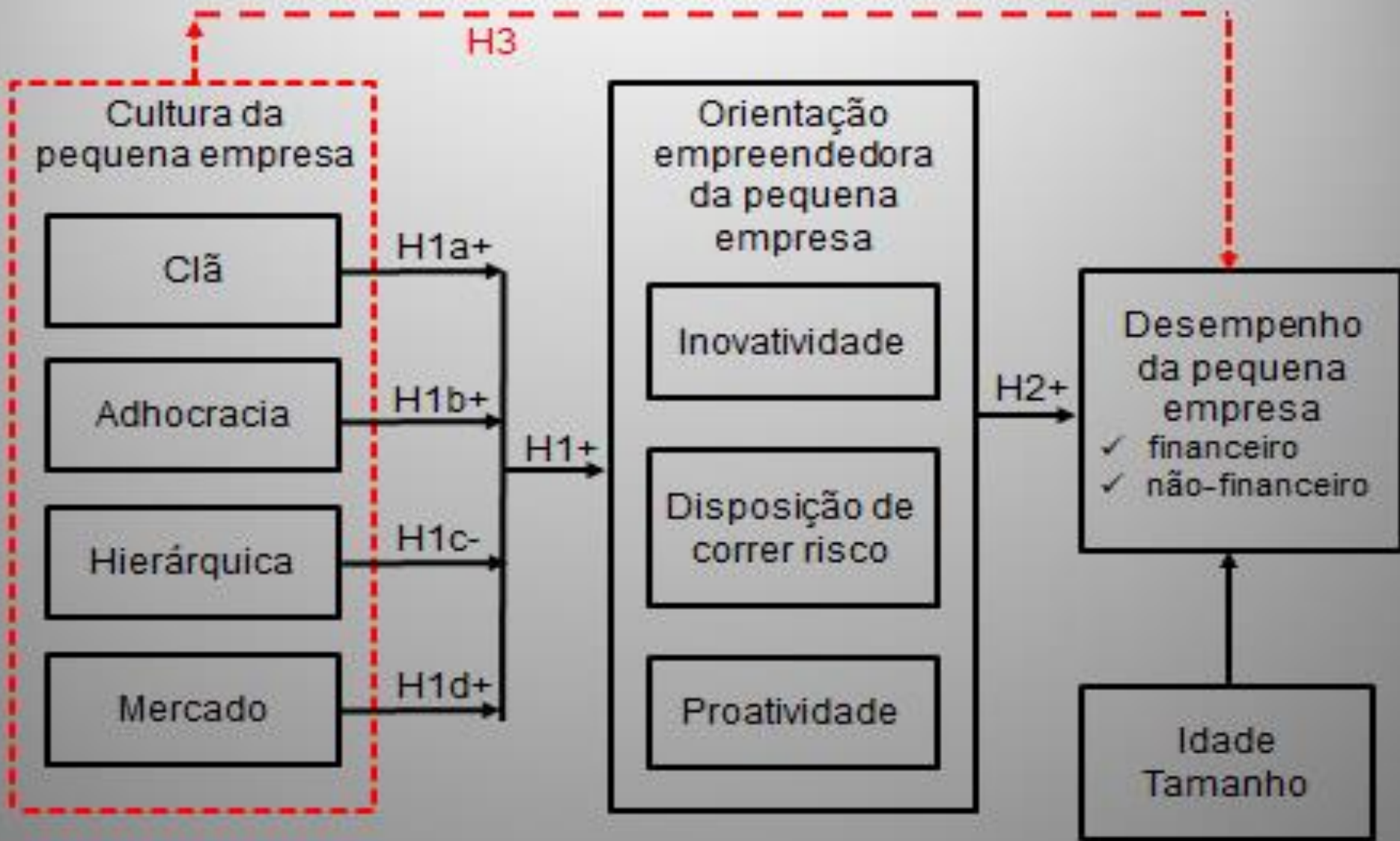
- o crescimento do lucro financeiro;
- o crescimento do valor de mercado;
- o crescimento do volume de vendas;
- o retorno do investimento.

- **Não-financeiro:**

- Capacidade dos funcionários, incluindo habilidades, competências;
- Clima do local de trabalho, incluindo saúde, segurança, proteção;
- Benefícios, engajamento e satisfação;
- Funcionários e desenvolvimento de líderes;
- Engajamento e satisfação dos funcionários.

Idade e tamanho

Variáveis e hipóteses



Resultados

Nossos achados mostram que:

1. A CO está significativa/e associada às culturas de adhocracia e de mercado
2. A OE está significativamente relacionada às ações inovadoras e proativas
3. O desempenho de PEs está significativa/e associado ao desempenho financeiro

A cultura de uma PE,

1. baseada em culturas de mercado e adhocracia,
2. facilita os processos de OE, estimulando a inovação e a proatividade,
3. que, por sua vez, favorecem o desempenho financeiro sustentado das PEs

Importante:

1. O efeito da cultura de uma PE em seu desempenho não é direto.
2. A CO está indiretamente relacionada ao desempenho de PEs
3. e é totalmente mediado por OE

Recomendação gerencial para pequenas empresas

1. A cultura organizacional

1. não tem efeito direto sobre o desempenho
2. pode influenciar o crescimento financeiro desde que mediada pela OE
3. voltada para adhocracia e mercado estimula a OE e o desempenho

2. A orientação empreendedora

1. parece ser forte e positiva/e influenciada pela adhocracia e mercado
2. sustenta o desempenho financeiro por meio de estratégias relacionadas a comportamentos inovadores e proativos

3. CO + OE = desempenho financeiro

1. mobilizando seus processos de OE por meio da inovação e proatividade
2. possibilitadas pelas culturas de adhocracia e de mercado,
3. as PEs transformam oportunidades de mercado em desempenho financeiro

Limitações da pesquisa

o presente trabalho é um estudo transversal que ignora a heterogeneidade e especificidades entre PEs em contextos específicos e ao longo do tempo