

**INSTITUTO
FEDERAL**
Santa Catarina

Gestão de Pessoas

Curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar
Prof. Joelma Kremer, Dra.

Aula 5 - Cultura organizacional

Os objetivos desta aula são:

- Definir cultura organizacional e descrever suas características.
- Comparar os efeitos funcionais e disfuncionais da cultura organizacional sobre as pessoas e a organização.
- Identificar os fatores que criam e sustentam uma cultura organizacional.
- Mostrar como a cultura é transmitida aos funcionários.
- Demonstrar como se pode criar uma cultura ética.
- Descrever uma cultura organizacional positiva.
- Identificar as características de uma cultura espiritualista.



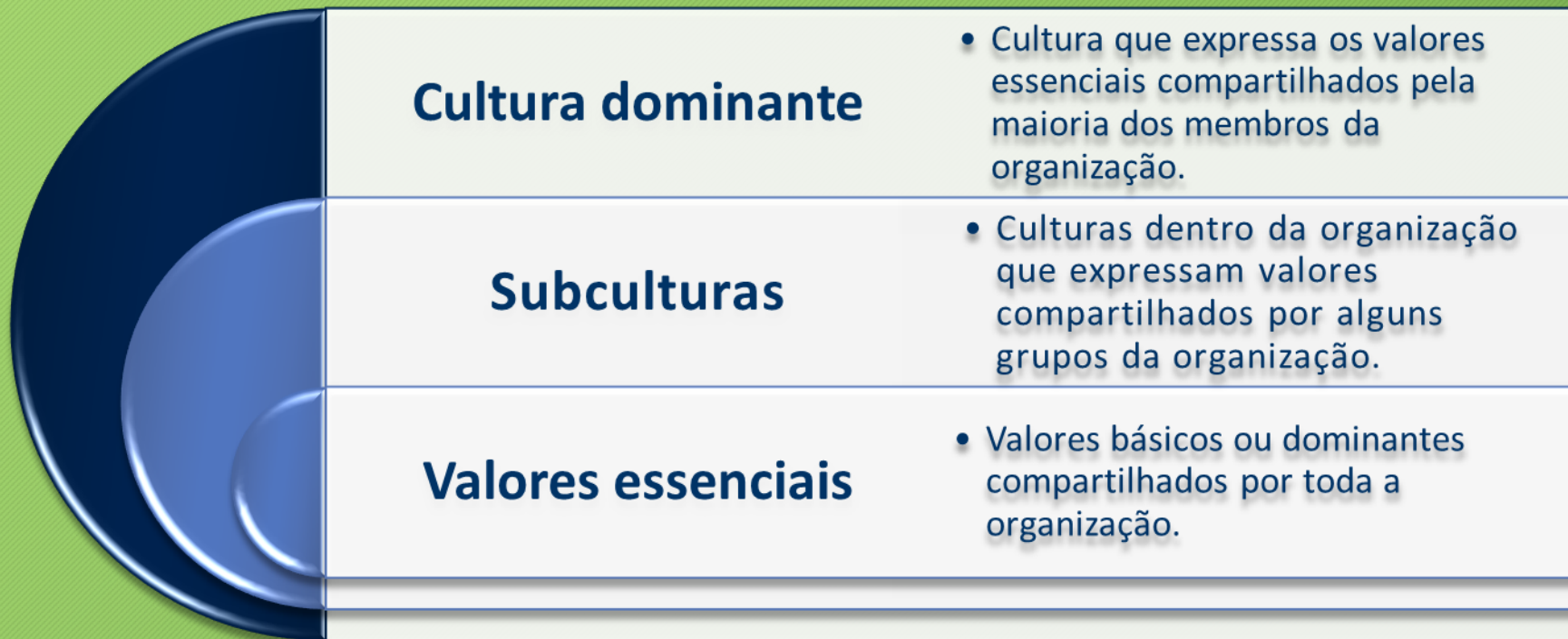
O que é cultura organizacional?

Sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização

Inovação	<ul style="list-style-type: none">• É o grau em que os funcionários são estimulados a ser inovadores e a assumir riscos
Atenção aos detalhes	<ul style="list-style-type: none">• É o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes
Orientação para os resultados	<ul style="list-style-type: none">• É grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance
Foco na pessoa	<ul style="list-style-type: none">• É o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o impacto sobre as pessoas na organização
Foco na equipe	<ul style="list-style-type: none">• É o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em torno de equipes do que de indivíduos
Agressividade	<ul style="list-style-type: none">• É o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de tranquilas
Estabilidade	<ul style="list-style-type: none">• É o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do <i>status quo</i> em vez do crescimento



Cultura é um conceito descritivo



Culturas Fortes
x
Culturas Fracas

Cultura
x
Formalização

O que fazem as culturas?

A cultura tem o papel de definidora de fronteiras

Proporciona um sentido de identidade aos membros da organização

Facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais

Estimula a estabilidade do sistema social

Serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamento dos funcionários.

A cultura define as regras do jogo

A cultura cria o clima

Clima organizacional: percepções compartilhadas que os membros da organização possuem sobre ela e sobre o ambiente de trabalho



A cultura como um passivo

Institucionalização

Uma condição que ocorre quando uma organização adquire vida própria, distante de qualquer um de seus membros, e se torna imortal.

Barreira à mudança

A cultura se torna um passivo quando os valores compartilhados não estão em concordância com aqueles que poderiam melhorar a eficácia da organização.

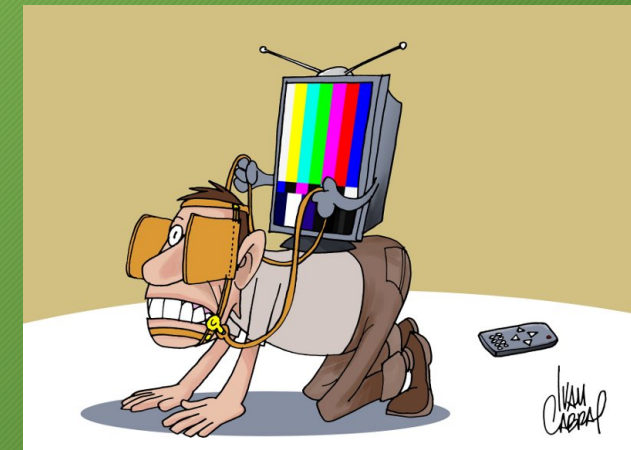
A cultura como um passivo

Barreira à diversidade

As culturas fortes, portanto, são um passivo quando sustentam vieses institucionais ou se tornam insensíveis aos indivíduos diferentes.

Barreira a aquisições e fusões

A possibilidade de o negócio dar certo está mais relacionada ao grau em que as duas culturas são compatíveis entre si.



Criação e sustentação da cultura

Na primeira, os fundadores só contratam e mantêm funcionários que pensem e sintam as coisas da mesma forma que eles.



Na segunda, eles doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com sua forma de pensar e de sentir.



Por fim, o comportamento dos fundadores estimula os funcionários a se identificar com eles e a internalizar seus valores, convicções e premissas.



O processo de socialização

Processo

Pré-chegada

Encontro

Metamorfose

Produtividade

Comprometimento

Rotatividade

Estágio de pré-chegada
Período de aprendizagem do processo de socialização que acontece antes que o novo funcionário entre para a organização.

Estágio do encontro
Estágio no processo de socialização no qual um novo empregado vê a organização como realmente é e se depara com a possível dicotomia entre suas expectativas e a realidade.

Estágio de metamorfose
Estágio da socialização em que o novo funcionário muda e se ajusta às tarefas, ao grupo de trabalho e à organização.



Como se formam as culturas

- As ações dos dirigentes estabelecem o clima geral que define quais comportamentos são aceitáveis e quais não são.



Como os funcionários aprendem a cultura

- A cultura é transmitida aos funcionários de diversas maneiras, sendo que as mais poderosas são as histórias, os rituais, os símbolos e a linguagem.

Histórias

Essas narrativas vinculam o presente ao passado e oferecem explicação e legitimidade para as práticas vigentes.

Rituais

Sequências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização.

Símbolos materiais

Objetos, ações ou eventos que transmitem significados aos membros organizacionais.

Linguagem

Ajuda os membros a identificar sua cultura, demonstrar que a aceitam e ajudar a preservá-la.



Criando uma cultura organizacional ética

- A cultura organizacional com maior probabilidade de promover um elevado padrão ético entre seus membros é aquela que tem alta tolerância aos riscos, agressividade baixa ou moderada e é voltada tanto para os fins como para os meios.
- Gestores podem interferir no comportamento ético dos funcionários ao aderir aos seguintes princípios:

1 Seja um modelo de comportamento visível.

2 Comunique expectativas éticas.

3 Ofereça treinamento ético.

4 Seja bastante claro ao recompensar atitudes éticas e punir as antiéticas.

5 Forneça mecanismos de proteção.



Criando uma cultura organizacional positiva

- A cultura positiva enfatiza a realização do potencial do funcionário, recompensando mais do que punindo e fortalecendo o crescimento e a vitalidade individual.

Considerar o potencial do funcionário como base

Recompensar mais do que punir

Privilegiar a vitalidade e o crescimento



- Limites da cultura positiva
 - Uma organização também precisa ter cuidado para ser objetiva e não perseguir essa cultura a ponto de ultrapassar os limites da eficácia.

Cultura organizacional e espiritualidade

- Espiritualidade no ambiente de trabalho refere-se ao reconhecimento de que as pessoas possuem uma vida interior, que alimenta um trabalho com significado e é alimentada por ele, no contexto de uma comunidade.
- Características de uma organização espiritual:

**Forte sentido
de propósito**

**Confiança e
respeito**

**Práticas
humanistas
de trabalho**

**Tolerância
com as
expressões
de
funcionários**



Críticas ao movimento da espiritualidade

O que é exatamente espiritualidade no ambiente de trabalho?

- A espiritualidade foi definida de forma tão ampla em certas fontes que práticas que vão desde rodízio de tarefas a retiros corporativos em centros de meditação já foram chamadas de espirituais.

As organizações espirituais são legítimas?

- Existe claramente a possibilidade de que a ênfase em aspectos espirituais não seja bem recebida por alguns funcionários.

A espiritualidade e a lucratividade são compatíveis entre si?

- A questão da compatibilidade entre espiritualidade e lucro é, certamente, relevante para gestores e investidores. As evidências, ainda que limitadas, indicam que ambos os objetivos podem ser perfeitamente compatíveis.



- **Bibliografia Básica**

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. Capítulo 16.

