



GESTÃO DE PROJETOS

3 – Cultura Organizacional
&
Gestão da Cultura

Prof. Antonio Carlos de Andrade Junior



ESTRUTURA DA CULTURA

- Composição
- Aspectos materiais e não materiais



aquele todo complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, a lei, os costumes e todos os outros hábitos e aptidões adquiridos pelo homem como membro da sociedade"

Edward B. Tilapia

Cultura Organizacional



Exprime a identidade de uma organização

A Cultura organizacional de uma empresa é definida no início de suas atividades por seus proprietários. É definida por seus valores, seus costumes, seus tabus, suas crenças, suas normas, entre outras definições. É passada aos funcionários, através de colegas antigos e através de informações na própria integração de um funcionário novo, o qual pode aceitar a ideologia da empresa, se identificar com a mesma ou não. Assim também surgem as primeiras resistências dentro de uma empresa

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

PRIMEIRO CONTATO COM UMA NOVA CULTURA



O Universo Simbólico



Cultura Organizacional



As pessoas compartilham:

- Costumes
- Idéias
- Crenças
- Regras
- Tabus

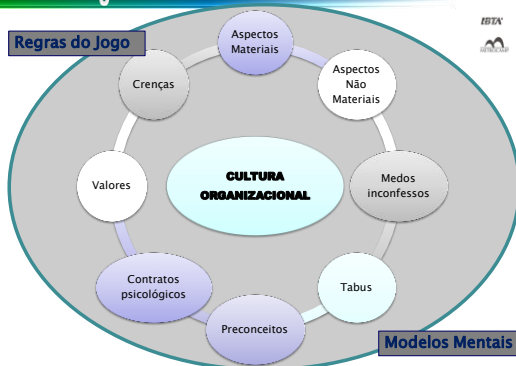
Se cristaliza na forma de
modelos mentais (mapa)

MANIFESTAÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL



- Princípios
- Valores e normas morais
- Conhecimentos
- Tabus e Crenças
- Códigos verbais e não-verbais
- Tradições, Usos e Costumes
- Convenções sociais, Protocolos e regras de etiqueta
- Estereótipos e Clichês
- Preconceitos e dogmas
- Imagens, mitos e lendas
- Etc...

Cultura Organizacional



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**

CAMPOS DE SABER DA CULTURA ORGANIZACIONAL



• Ideologia



• Ciência



• Arte



• Técnica





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



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



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



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.

ORGANIZAÇÃO FORMAL X ORGANIZAÇÃO INFORMAL



• Organização formal - deriva do organograma, da departamentalização, da divisão de tarefas, dos instrumentos de organização - manuais, funcionogramas, etc. , Regras, limites e normas **explícitas**

• Organização informal - decorre da interação das pessoas e dos relacionamentos que se estabelecem. Regras, Limites e normas **implícitas**

COMO VEMOS OUTRAS CULTURAS ?

veris



COMO OUTRAS CULTURAS NOS VÊM ?

veris

IBEX



CULTURA ESTÁ NO SANGUE ?

veris

IBEX

CULTURA ESTÁ NO SANGUE OU É ADQUIRIDA?



CULTURA ORGANIZACIONAL



APRENDIZAGEM DA CULTURA ORGANIZACIONAL



1. Histórias
2. Rituais e Cerimônias
3. Símbolos Materiais
4. Linguagem

COMPONENTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL



DIVERSIDADE

veris



TIPO A
(Cultura Americana)

Emprego de Curto Prazo
Tomada de Decisão Individual
Responsabilidade Individual
Avaliação e Promoção Rápidas
Controle Formalizado e explícito
Carreira Especializada
Assuntos Fragmentados



TIPO J
(Cultura Japonesa)

Emprego Vitalício
Tomada de Decisão Consensual
Responsabilidade Coletiva
Avaliação e promoção lentas
Controle Informal e Implícito
Carreira não Especializada
Assuntos Holísticos

DIVERSIDADE

veris



TIPO Z
(Cultura Americana modificada)

Emprego de longo prazo
Tomada de decisão consensual
Responsabilidade individual
Avaliação e promoção lentas
Controles formais e informais
Carreira moderadamente especializada
Assuntos holísticos, incluindo família



CULTURA ORGANIZACIONAL E A GERAÇÃO Y

veris



CLIMA ORGANIZACIONAL X CULTURA ORGANIZACIONAL

veris



CLIMA ORGANIZACIONAL X CULTURA ORGANIZACIONAL

veris



O CLIMA NO AMBIENTE DE TRABALHO É O REFLEXO DA
RELAÇÃO DE PODER

Copyright 2001 by Randy Glasbergen.
www.glasbergen.com



"Não importa o quão ocupada eu esteja, nunca estarei
tão ocupada a ponto de não poder parar para reclamar
sobre o quão ocupada estou."

IDEOLOGIA X CULTURA ORGANIZACIONAL

veris



•Aspirações da sociedade inclusiva
(Nacionalismo, Xenofobia, Patriotismo,
Separatismo...

•Anseios de uma classe social
(Socialismo, Fascismo, Liberalismo)

•Reivindicações de categorias sociais
(Feminismo, Machismo, Racismos,
Etnicismo, Sionismo, Homofobia...)



IDEOLOGIA X CULTURA ORGANIZACIONAL

veris



• Há como escapar do Cerco ideológico?



• Você não defende nenhuma ideologia?

IDEOLOGIA X CULTURA ORGANIZACIONAL

veris

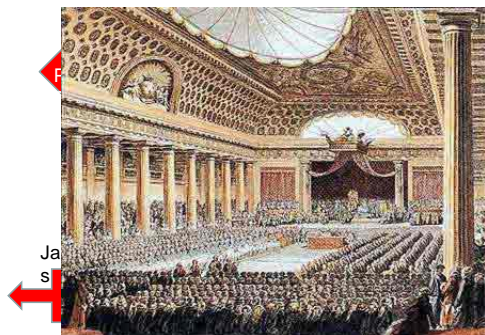


CADA UM VÊ A SOCIEDADE CONFORME SUA PERSPECTIVA PARTICULAR



LEQUE IDEOLÓGICO: RAÍZES FRANCESAS

veris



DIVISÃO IDEOLÓGICA POLÍTICA CONTEMPORÂNEA



RELAÇÕES ENTRE CATEGORIAS SOCIAIS



- Relações de Produção (Empresários e trabalhadores, Senhores Feudais e Servos, Latifundiários e meeiros)
- Relações de Poder, ou de dominação (Governantes e Súditos, Guardas e Detentos)
- Relações de Saber (Pastores e Fiéis, Mestres e Discípulos, Médicos e Pacientes)

REVALORIZAÇÃO DA CULTURA



- Tipos
- Mecanismos Básico
- Mecanismos avançados

Revalorização

Manter  Mudar



Yin / Yang

veris



MUDANÇA ORGANIZACIONAL

veris



• Para se Efetuar uma mudança, deve se mudar a cultura

• O enfoque central de um processo de mudança organizacional deve ser o enfoque humano



FASES PARA A MUDANÇA COMPORTAMENTAL

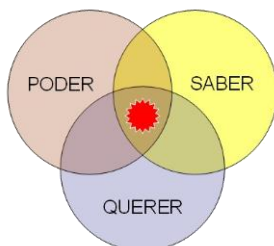
veris



- | | |
|-----------------|--------------------------|
| • Descoberta | • Defesas |
| • Criação | • Preconceitos |
| • Teste | • Medo de Assumir Riscos |
| • Generalização | • Estereótipo |



QUERER X SABER X PODER



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

Revalorização



Processo básico de gerenciamento da cultura corporativa



Processo de caráter educativo

Revalorização - Mec. Básicos



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



Mecanismos avançados

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

DEUSES DA ADMINISTRAÇÃO



As Organizações segundo Mintzberg

**Cultura do
Poder /
do Clube**



Zeus, na mitologia grega, deus do céu e soberano dos deuses olímpicos. Corresponde ao deus romano Júpiter.

Considerado o pai dos deuses e dos mortais.

DEUSES DA ADMINISTRAÇÃO



As Organizações segundo Mintzberg

**Cultura da
Função /dos
Papéis**

Apolo, na mitologia grega, filho de Zeus e Leto. Deus da agricultura e da pecuária, da luz e da verdade, o mais belo dos deuses. Conhecido pelo equilíbrio, beleza, disciplina e sobriedade.



DEUSES DA ADMINISTRAÇÃO



As Organizações segundo Mintzberg

Athena, uma das deusas mais importantes da mitologia grega. Na mitologia romana, Minerva. Segundo a lenda Athena saiu já adulta da proteção do deus Zeus e foi sua filha favorita.



**Cultura da
Tarefa**

Athena foi considerada uma deusa ao mesmo tempo guerreira, justa e sábia.



DEUSES DA ADMINISTRAÇÃO



As Organizações segundo Mintzberg

Dionísio, na mitologia grega, conhecido por **Baco** entre os romanos. Deus do vinho e da vegetação, que ensinou aos mortais como cultivar a videira e como fazer vinho.



**Cultura do
Indivíduo /
Existencial**

Deus do entusiasmo vital, da inspiração criadora.



DEUSES DA ADMINISTRAÇÃO



NOVOS MODELOS DAS ORGANIZAÇÕES

As Organizações segundo Mintzberg



ZEUS
(Poder)

- ☐ Organização Centralizada
- ☐ Centralização do Poder
- ☐ Cultura do Clube

APOLO
(Função)

- ☐ Organização Mecanicista
- ☐ Burocracia
- ☐ Cultura do Templo

ATENA
(Tarefa)

- ☐ Organização orientada para as pessoas
- ☐ Descentralização do Poder
- ☐ Cultura da Rede

DIONÍSIO
(Indivíduo)

- ☐ Organização orientada para as pessoas
- ☐ Valorização do indivíduo
- ☐ Cultura Personalista

DEUSES DA ADMINISTRAÇÃO



NOVOS MODELOS DAS ORGANIZAÇÕES

As Organizações segundo Mintzberg



ZEUS
(Poder)

- ☐ Direção
- ☐ Liderança

APOLO
(Função)

- ☐ Segurança
- ☐ Organização e Planejamento

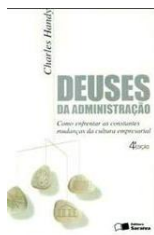
ATENA
(Tarefa)

- ☐ Objetivos comuns a equipe
- ☐ Soluções compartilhadas

DIONÍSIO
(Indivíduo)

- ☐ Criatividade
- ☐ Talento

TESTE - DEUSES DA ADMINISTRAÇÃO



FILME - OUTSOURCED

veris



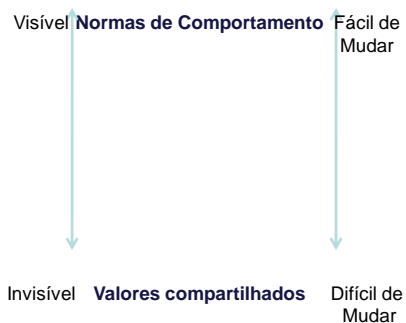
veris



MATERIAL EXTRA

NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

veris



CULTURAS CONSERVADORAS E ADAPTATIVAS



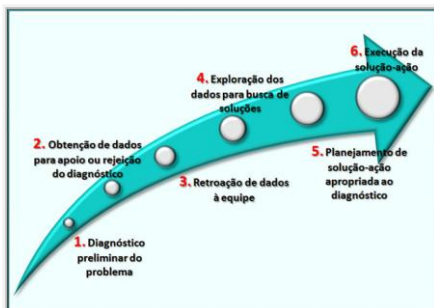
	Culturas adaptativas	Culturas não-adaptativas
Normas de comportamento	Os administradores prestam atenção a todos os aspectos, especialmente clientes, e iniciam a mudança quando precisam servir seus legítimos interesses, mesmo que isso signifique assumir riscos.	Os administradores tendem a comportar-se política e burocraticamente de modo isolado. Como resultado, não mudam suas estratégias prontamente para ajustar ou ganhar vantagens com a mudança em seus ambientes de trabalho.
Valores compartilhados	Os administradores cuidam profundamente dos clientes, investidores e empregados. Atribuem forte valor às pessoas e aos processos que podem criar mudanças úteis (como liderança acima e abaixo da hierarquia administrativa)	Os administradores cuidam principalmente de si mesmos, de seu grupo imediato de trabalho ou de algum produto (ou tecnologia) associado com seu grupo. Atribuem mais valor à ordem e à redução de riscos do que em liderar iniciativas.

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL



- Focaliza a organização como um todo
- Processos grupais
- Orientação sistêmica e abrangente
- Orientação contingencial
- Utiliza agentes de mudança da organização
- Retroação imediata dos dados
- Ênfase na solução de problemas
- Aprendizagem através de experiências
- Desenvolvimento de equipes
- Enfoque interativo

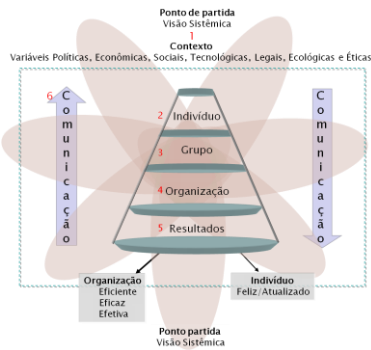
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL



TÉCNICAS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL



SISTEMAS X SUBSISTEMAS



ATÉ
03 de Julho!!
