



**FACULDADE UNIÃO DAS AMÉRICAS – UNIAMÉRICA**

**Tópicos Especiais em Administração**

**Cultura Organizacional**

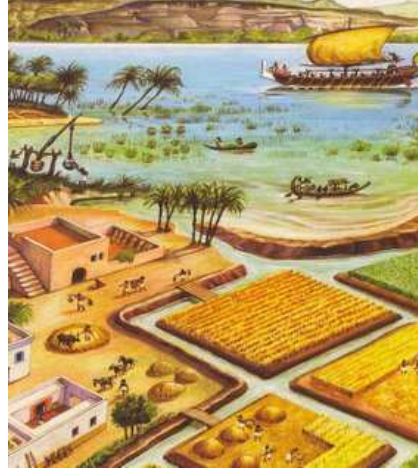
Me. Edvin K. F. Granville  
Foz do Iguaçu,  
12 de junho de 2009

## OBJETIVO

- Estimular uma reflexão a respeito das origens e manifestações da cultura na sociedade;
- Definir cultura dentro das organizações;
- Analisar algumas vantagens e desvantagens propiciadas pela cultura organizacional.

## INSTITUIÇÕES E CULTURA

- Família;
- Comunidade;
- Nação;
- Estado;
- Igreja;
- Sistema de educação;
- Organizações de trabalho;
- Institucionalização.



Estética e senso de superioridade (elite).

## O QUE É CULTURA?

Cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais.

(ROBBINS, 2002)

...inclui conhecimento, crenças, artes, moral, lei, costumes e qualquer outra capacidade e hábitos adquiridos pelo homem como um membro da sociedade

(HATCH, 1997)

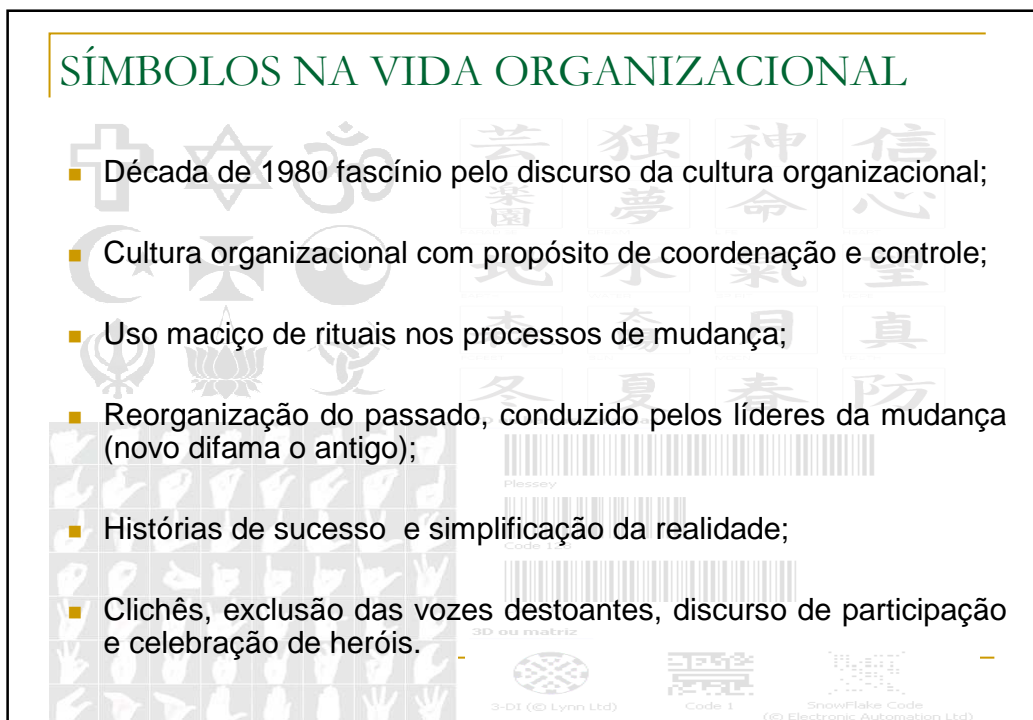


## O HOMEM ORGANIZACIONAL

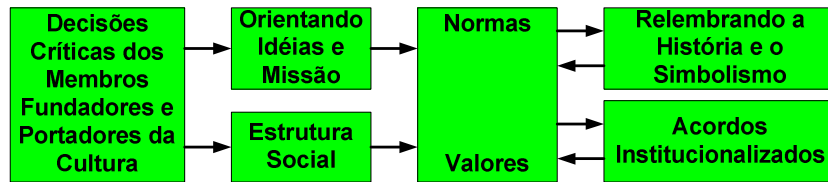
Homem	Perspectiva	Foco/valores
Econômico	Clássica	Riqueza e poder
Científico	Pré-moderna	Racionalidade e controle
Ecológico	Moderna	Ambiente e controle externo
Simbólico	Simbólica-interpretativa	Interpretação e significado
Estético	Pós-moderna	Criatividade e liberdade

## SÍMBOLOS NA VIDA ORGANIZACIONAL

- Década de 1980 fascínio pelo discurso da cultura organizacional;
- Cultura organizacional com propósito de coordenação e controle;
- Uso maciço de rituais nos processos de mudança;
- Reorganização do passado, conduzido pelos líderes da mudança (novo difama o antigo);
- Histórias de sucesso e simplificação da realidade;
- Clichês, exclusão das vozes destoantes, discurso de participação e celebração de heróis.



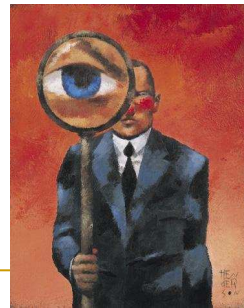
## ESTRUTURA ANALÍTICA DA CULTURA ORGANIZACIONAL



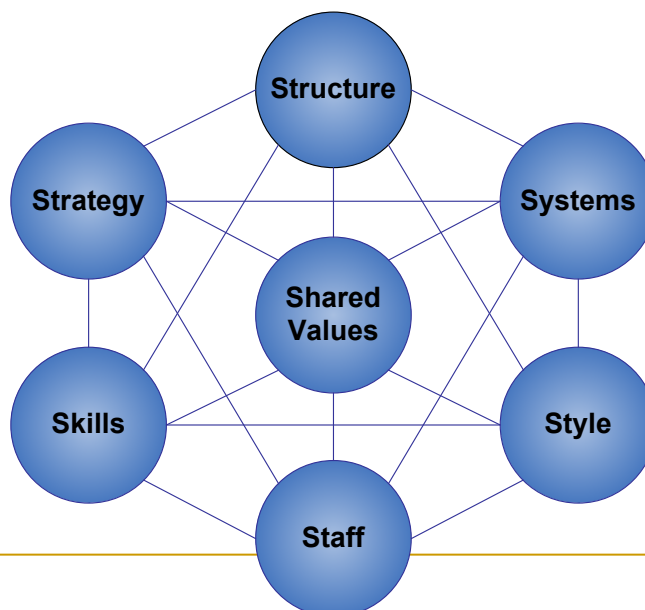
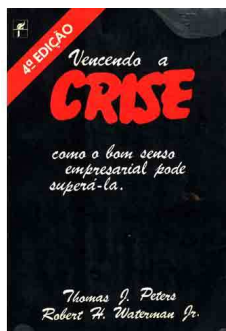
(SMITH E VECCHIO)

Estudos sobre cultura:

1. Tom Peters e Robert Waterman: livro *In Search of Excellence*;
2. Geert Hofstede: modelo de diferenças culturais;
3. Edgar Schein: teoria da cultura organizacional.



## 1. TOM PETERS E WATERMAN: 7 S



## 1. TOM PETERS E WATERMAN: (8 ATRIBUTOS)

1. Uma firme disposição a agir
2. Ao lado e junto com o cliente
3. Autonomia e iniciativa
4. Produtividade através das pessoas
5. Mãos à obra orientada por valores
6. Ater-se ao conhecido
7. Formas bem simples e equipes dirigentes pequenas
8. Propriedades flexíveis simultâneas

## 2. HOFSTEDE: CULTURAS NACIONAIS E INFLUENCIAS SOBRE AS ORGANIZAÇÕES

Quatro dimensões (40 países):

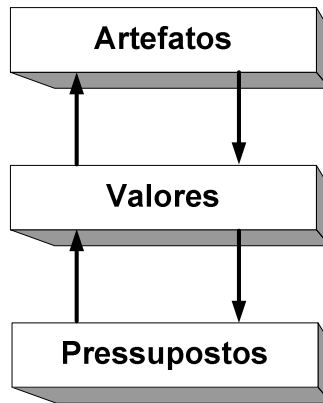
- Distância do poder – Dinamarca (baixa) e Venezuela (alta);
- Aversão ao risco – Grécia, Portugal e Japão (alta), Hong Kong e Suécia (baixa);
- Individualismo – EUA (alto) e Colômbia (baixo);
- Masculinidade – Suécia (baixa) e Japão (alta).



### 3. SCHEIN: MANIFESTAÇÕES E NÍVEIS DA CULTURA



- Atitudes;
- Comportamentos;
- Identidade;
- Histórias;
- Rituais;
- Símbolos materiais;
- Linguagem.



Visível, mas frequentemente indecifrável

Grande nível de consciência

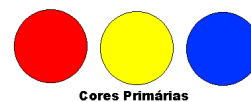
Invisível



(HATCH, 1997)

### SETE CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

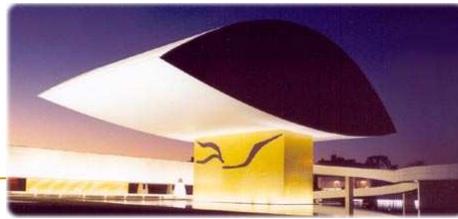
1. Inovação e assunção de riscos;
2. Atenção aos detalhes;
3. Orientação para os resultados;
4. Orientação para as pessoas;
5. Orientação para as equipes;
6. Agressividade;
7. Estabilidade.



(ROBBINS, 2002)

## FUNÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

- Delimitação de fronteiras;
- Identidade dos membros;
- Comprometimento;
- Estabilidade da estrutura social;
- Orienta atitudes e comportamentos.



## IMPLICAÇÕES DA CULTURA

### Positivo:

- Aumento da consistência do comportamento;
- Reduz ambiguidade;
- Cultura forte;
- Atração de talentos.



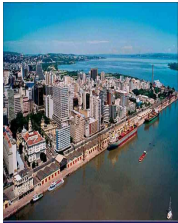
### Negativo:

- Valores não concordam com a eficácia;
- Ambiente de mudanças rápidas (apego ao passado e crença na invulnerabilidade);
- Novos funcionários (diversidade);
- Incompatibilidade (fusões e aquisições).

## CULTURA CORPORATIVA: CRIAÇÃO, PRESERVAÇÃO, REFORÇO E FATOR DE SUCESSO

Schein (1992) identifica quatro grandes influências nas origens da cultura organizacional:

- As crenças e valores do fundador da organização;
- As normas sociais da empresa ou de seu país de origem;
- Problemas de adaptação externa e sobrevivência;
- Problemas de integração interna.



## DE ONDE VEM A CULTURA?

- Fundadores da empresa;
- Modelo de visão, valores, convicções e premissas;
- Sucesso empresarial;
- Manutenção da cultura (seleção, dirigentes e socialização);



- **Socialização:** formal X informal, individual X coletivo, fixo X variável, seriada X aleatória, e investidura X despojamento;
- **Resultados:** produtividade, comprometimento e rotatividade.

## ASPECTOS GERAIS DA CULTURA

- Cultura e ética (riscos);
- Cultura e cliente (fidelidade, serviço, baixa formalização, autonomia, funcionários ouvintes e simpáticos);
- Ações administrativas: seleção, treinamento e socialização, desenho da estrutura, autonomia, liderança, avaliação de desempenho e sistema de recompensa;
- Cultura e espiritualidade;
- Mudança cultural.



## REVISÃO

- ▶ **O que é cultura?**
- ▶ **Quais são alguns exemplos?**
- ▶ **A cultura pode ser gerenciada ou alterada?**

# OBRAS DE REFERÊNCIA

- **CRAINER, S. Grandes pensadores da administração. Trad. Priscilla Martins Celeste. São Paulo: Futura, 2000.**
- **HATCH, M. J. Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives. New York: Oxford University Press, 1997.**
- **ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. Trad. Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.**
- **PARDINI, D. J. A personificação da cultura corporativa como fator estratégico de longevidade e liderança: um estudo metodológico em três organizações brasileiras bem-sucedidas. XXIV Encontro da ANPAD, Florianópolis, 2000.**