



Cultura Organizacional

Jorge Correia Jesuino

Cultura Organizacional

- ◆ Valores e crenças compartilhadas subjacentes à identidade duma organização.

Características

◆ 1º

A cultura da organização transmite-se aos novos elementos através da socialização.

◆ 2º

A cultura organizacional influencia os comportamentos no trabalho.

◆ 3º

A cultura organizacional actua a dois níveis diferentes que variam em termos de visibilidade externa e de resistência à mudança.

Níveis

- ◆ Ao nível mais visível a cultura representa artefactos, ou seja, manifestações físicas da cultura da organização.

Por exemplo: acrónimos, indumentária, títulos, mitos e estórias sobre a organização, listas de valores, rituais, lugares de estacionamento, decorações, etc.

- ◆ Ao nível menos visível a cultura reflecte os valores e crenças compartilhadas pelos membros organizacionais. Tendem a persistir ao longo do tempo e são mais resistentes à mudança.
- ◆ Os níveis influenciam-se mutuamente.

Schein, E.E.(1996). Culture: The missing concept in organizational studies. Administrative Science Quarterly, June, pp.236.

Valores Organizacionais

- ◆ Crenças duradoras num modo de conduta ou num estado final.
 - (1) São conceitos ou crenças;
 - (2) Dizem respeito a resultados ou comportamentos desejáveis;
 - (3) Transcendem as situações;
 - (4) Orientam a selecção ou avaliação dos comportamentos e dos resultados;
 - (5) São ordenados pela importância relativa.

Schein, E.E.(1992). Organizational Culture and Leadership, 2nd Edition. Jossey-Bass.

Valores Declarados (*espoused*)

- ◆ Representam os valores que são explicitamente declarados como preferidos pela organização.

Valores Observados (*in use*)

- ◆ São os valores e normas exibidos pelos empregados/funcionários.

Tipologias dos Valores Organizacionais

Estrutura do Poder

Centralizado

Descentralizado

Elite

◆ Autoridade;
Recompensas de acordo com desempenho

Meritocrática

◆ Recompensas de acordo com desempenho;
Trabalho em equipa;
Participação;
Empenhamento; Afiliação

Liderança

◆ Autoridade;
Recompensas de acordo com desempenho; Trabalho em equipa;
Empenhamento;
Afiliação

Colegial

◆ Trabalho em equipa;
Participação;
Empenhamento; Afiliação

Equitativas

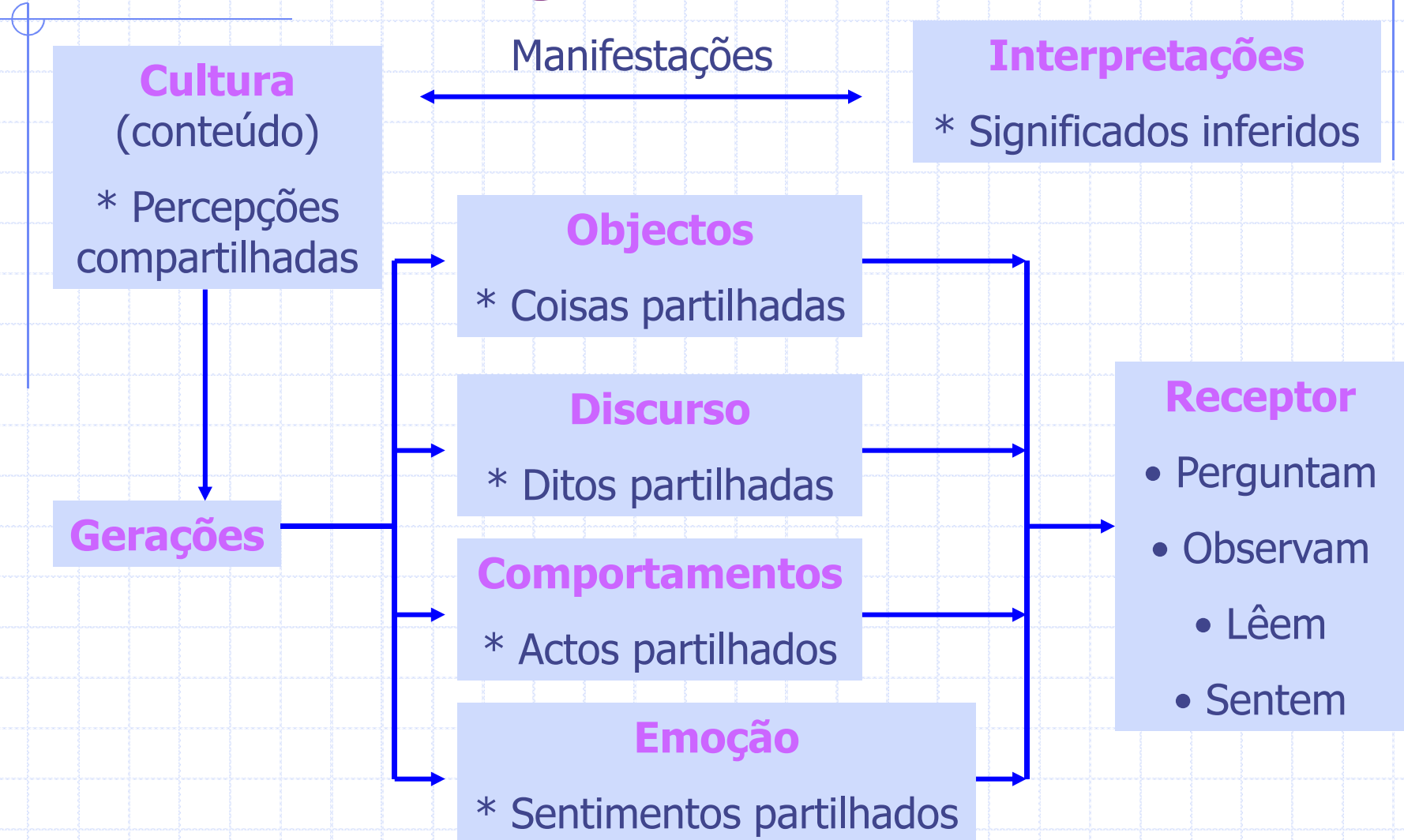
Igualitárias

Normas
de
Recompensa

Fonte

Kabanoff, B. & Holt, J. (1996). Changes in the Espoused Values of Australian Organizations. May 1996.

Manifestações da Cultura Organizacional



Funções



Fonte: Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quarterly, September, 339-358.

Tipos de Cultura Organizacional

(1) Culturas Construtivas

Tipo	Crenças Normativas	Características
1. Construtiva	Realização	Valorização dos membros que atingem os resultados. Padrões de excelência.
2. Construtiva	Auto-realização	Valorização da criatividade, da qualidade sobre a quantidade.
3. Construtiva	Humanista	Gestão participada e centrada nas pessoas. Ajudar os outros.
4. Construtiva	Afiliativa	Relações interpessoais. Os membros são encorajados a mostrarem-se simpáticos, abertos e cooperativos.

Tipos de Cultura Organizacional

(2) Culturas Passivo-Defensivas

Tipo	Crenças Normativas	Características
5. Passivo-defensiva	Aprovação	Evitamento dos conflitos, boas relações interpessoais pelo menos superficialmente. Conformidade.
6. Passivo-defensiva	Convencional	Conservadorismo, tradicionalismo, controlo burocrático. Obediência às regras, causar boa impressão
7. Passivo-defensiva	Dependente	Controlo hierárquico, ausência de participação. Decisão centralizada.
8. Passivo-defensiva	Evitamento	Punem-se os erros e não se recompensam os êxitos. Transferência de responsabilidades para os outros. Esperam-se que os outros dêem o primeiro passo.

Tipos de Cultura Organizacional

(3) Culturas Agressivo-Defensivas

Tipo	Crenças Normativas	Características
9. Agressivo-defensiva	Oposição	Recompensa-se a confrontação e o negativismo. Adquire-se estatuto e influência apontando erros às ideias dos outros.
10. Agressivo-defensiva	Poder	Autoridade inerente às posições. Controle dos subordinados e obediência aos superiores.
11. Agressivo-defensiva	Competitiva	Valorizam-se os que ultrapassam os outros. Tendência para jogos de soma nula (ganha-perde).
12. Agressivo-defensiva	Perfeccionista	Valorização do trabalho árduo e da persistência. Fazer tudo de forma perfeita.

Fonte

Cooke, R.A. & Szumal, J.L. (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations. Psychological Reports, 72, 1299-1330.

Diferentes Organizações

Diferentes Culturas

- ◆ Na Europa surgiram recentemente novas contribuições.
- ◆ Segundo Gareth Jones e Rob Goffee poderíamos distinguir quatro tipos organizacionais com as suas respectivas culturas.
- ◆ Cruzando as dimensões de sociabilidade e solidariedade:
 - ✓ Organização em rede;
 - ✓ Organização mercenária;
 - ✓ Organização fragmentada;
 - ✓ Organização comunal.

Solidariedade

+

-

+

Comunal

Rede

Sociabilidade

-

Mercenária

Fragmentada

Cultura e Desempenho Elevado

◆ Três diferentes perspectivas

1. Intensidade (*strength*)

O desempenho (financeiro) da organização está relacionado com a força/intensidade da cultura.

2. Adequação (*fit*)

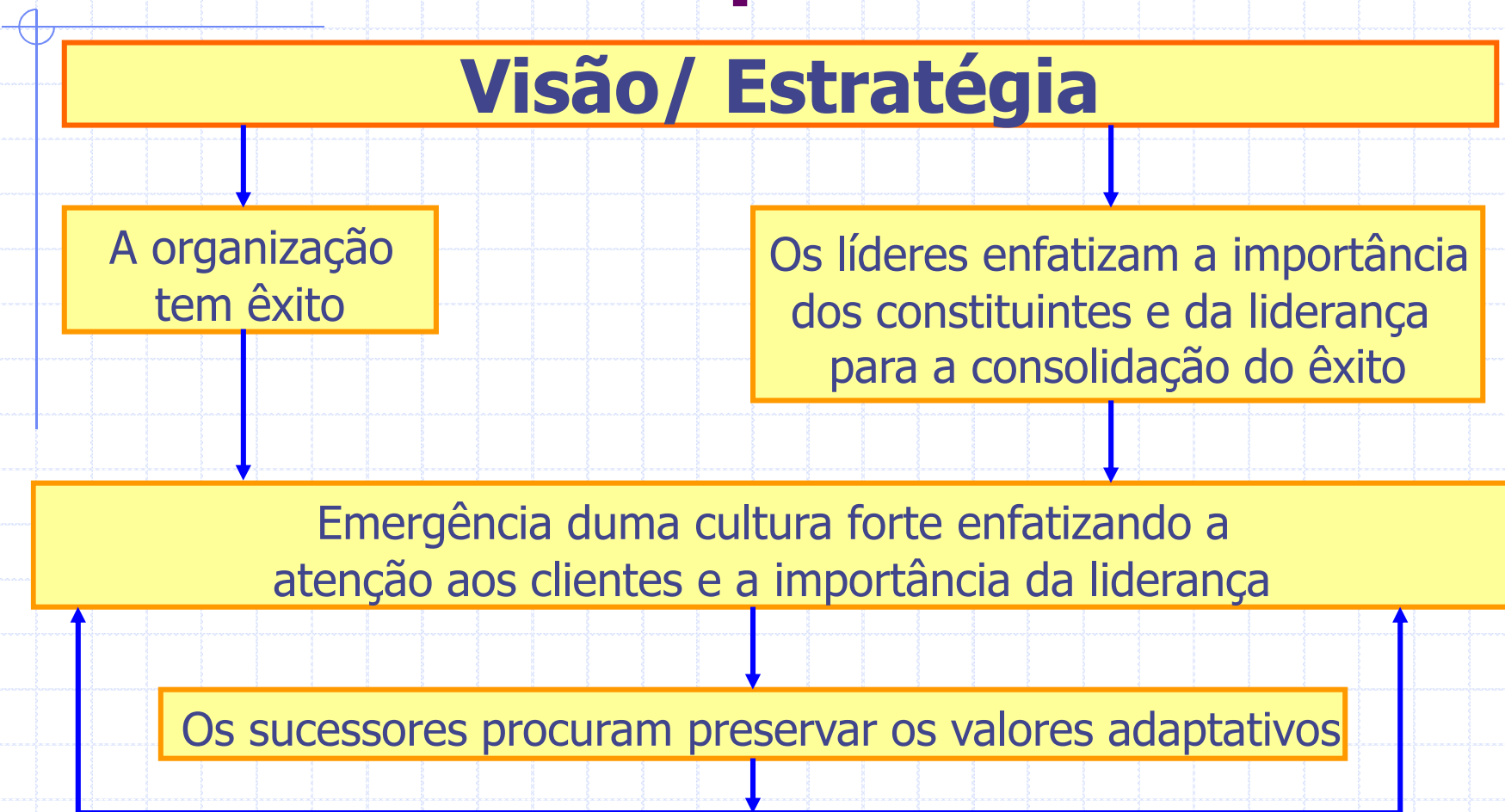
A cultura está alinhada com o contexto estratégico.

3. Adaptativa (*adaptive*)

A cultura ajuda a antecipar as mudanças na envolvente.

Fonte: Kotter, J. & Heskett, J. (1992). Corporate Culture and Performance. Free Press.

Para desenvolver uma cultura adaptativa...



Fonte: Kotter, J. & Heskett, J. (1992). Corporate Culture and Performance. Free Press.

Processo de Socialização Organizacional

Modelo de Feldman

Três fases:

- 1. Socialização antecipatória** (*anticipatory*)
- 2. Entrada** (*encounter*)
- 3. Mudança e aquisição** (*change and acquisition*)

1. Socialização Antecipatória

Processos Perceptivos e Sociais

**Aprendizagem anterior
à
entrada na organização**

- ◆ Antecipação das realidades relativas à organização e às funções a desempenhar;
- ◆ Antecipação dos requisitos em termos de competências;
- ◆ Antecipação da sensibilidade da organização às necessidades do candidato.

2. Entrada (*encounter*)

Processos Perceptivos e Sociais

Valores, competências e atitudes começam a mudar à medida que o novo recruta descobre como a organização é na realidade.

- ◆ Gestão dos conflitos de papel (estilos de vida vs requisitos profissionais);
- ◆ Gestão de conflitos inter-grupo;
- ◆ Clarificação dos papéis;
- ◆ Familiarização com as tarefas e com a dinâmica de grupo.

3. Mudança e Aquisição

Processos Perceptivos e Sociais

**Ajustamento à função,
às normas
e
valores do grupo**

- ◆ Resolução dos conflitos de papel;
- ◆ Domínio das tarefas a desempenhar;
- ◆ Internalização das normas e valores de grupo.

Fonte: Feldman, D.C. (1981). The multiple socialization of organization members. Academy of Management Review, 309-381.

Recomendações Práticas

- A fase da entrada é particularmente importante.
- As chefias desempenham aqui um papel-chave para ajudar a integração dos novos recrutados.
- É sobretudo na fase da “entrada” que se verifica o “choque da realidade”.

Orientação (*mentoring*)

- Processo de estabelecer e manter relações intensas e sustentadas entre um senior (mentor) e um junior (protegido).
- O termo mentor deriva da mitologia grega (nome de um conselheiro sábio).
- Termos equivalentes: professor, orientador (*coach*), padrinho, patrocinador (*sponsor*).

Fases da Orientação

- **Iniciação** – 6 meses a 1 ano.
- **Cultivo** – 2 a 5 anos.
- **Separação** – 6 meses a 2 anos após mudanças estruturais.
- **Redefinição** – período indefinido após a separação.

Fonte: Kram, K.E. (1983). Phases of the mentor relationship. Academy of Management Journal, p. 622.