



By @kakashi_copiador

Aula 13 - Profº Vinícius de Oliveira

CNU (Bloco 1 - Infraestrutura, Exatas e Engenharia) Passo de Conhecimentos Específicos - Eixo Temático 1 - Gestão Governamental e Governança Pública -

2024 (Pós-Edital)

**Tulio Lages, Vinicius Rodrigues de
Oliveira**

16 de Fevereiro de 2024

COMPORTAMENTO, CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Sumário

Introdução	1
Importância do Assunto	2
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque	3
Aposta estratégica	7
Questões estratégicas	8
Questionário de revisão e aperfeiçoamento	18
Perguntas	18
Perguntas com respostas	18
Conclusão	21
Lista de Questões Estratégicas	22
Gabarito	27

INTRODUÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

Daremos agora mais um Passo Estratégico rumo à aprovação! Hoje abordaremos o assunto **Comportamento, Clima e Cultura Organizacional**.



IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO

O assunto **Comportamento, Clima e Cultura Organizacional** possui um grau de incidência de **3,6%** nas questões analisadas, possuindo importância **ALTA** no contexto geral da matéria, conforme o seguinte esquema de classificação:

% de Cobrança	Importância
Até 0,9%	Baixa
De 1,0% a 1,9%	Média
De 2,0% a 4,9%	Alta
5,0% ou mais	Muito Alta

Bom, no assunto **Comportamento, Clima e Cultura Organizacional**, os tópicos são assim distribuídos, em ordem decrescente de cobrança:

Tópico	% de cobrança
Níveis da Cultura Organizacional	58%
Conceito e Características da Cultura Organizacional	42%
Conceito e Características do Clima Organizacional	33%
Conceito e Características do Comportamento Organizacional	12%



ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

A ideia desta seção é apresentar um roteiro para que você realize uma revisão completa do assunto e, ao mesmo tempo, destacar aspectos do conteúdo que merecem atenção.

Para revisar e ficar bem preparado no assunto **Comportamento, Clima e Cultura Organizacional**, você precisa, basicamente, seguir os passos a seguir:

- Saiba diferenciar os conceitos de **clima** e **cultura organizacional**:
 - A **cultura organizacional** é um sistema de valores compartilhados pelos seus membros, em todos os níveis, que diferencia uma organização das demais. Trata-se de um conjunto de características-chave que a organização valoriza, compartilha e utiliza para atingir seus objetivos.
 - O **clima organizacional** pode ser entendido como os sentimentos que os indivíduos têm e a maneira como eles interagem entre si, com os clientes ou elementos externos. É o grau de satisfação dos indivíduos que compõem a corporação com os aspectos da cultura organizacional. É a síntese das percepções sobre a organização e o ambiente de trabalho.
- Lembre-se que o **clima organizacional** é constituído predominantemente por elementos de natureza cognitiva, resultante da:
 - **percepção** compartilhada acerca de diversos aspectos formais e informais da organização; e
 - **influência** dessa percepção na satisfação, na motivação e no comportamento das pessoas.



Enquanto a **cultura organizacional** tem relação com a essência da entidade (algo relativamente estável), o **clima organizacional** está relacionado ao momento (caráter mais temporário).

Por isso, as **mudanças de cultura** tendem a ser mais difíceis e demoradas do que as mudanças do **clima organizacional**, que podem ser implementadas mais rapidamente.



- Saiba que Chiavenato, ao destacar a **mudança da cultura e do clima organizacional**, destaca que diversas variáveis da cultura e do clima são observadas antes, durante e após as ações de mudança, o que ele chama de capacidade inovadora. Essa capacidade inovadora é composta por 4 requisitos:
- **Adaptabilidade:** a capacidade de resolver problemas e de reagir de maneira flexível às exigências mutáveis e inconstantes do meio ambiente. Para ser adaptável, a organização deve ser flexível, para poder adaptar e integrar novas atividades; e ser receptiva e transparente a novas ideias, venham elas de dentro ou de fora da organização.
 - **Senso de identidade:** o conhecimento e a compreensão do passado e do presente da organização, e a compreensão e o compartilhamento dos seus objetivos por todos os participantes. No DO não há lugar para alienação do empregado, mas para o comprometimento do participante.
 - **Perspectiva exata do meio ambiente:** a percepção realista e a capacidade de investigar, diagnosticar e compreender o meio ambiente.
 - **Integração entre os participantes:** para que a organização possa se comportar como um todo orgânico e integrado.



O **clima organizacional** insere-se no conceito de **cultura organizacional**, mas a recíproca não é verdadeira.

- Relembre as **características essenciais** que definem a cultura organizacional:
- **Grau de inovação:** trata-se do grau de estímulo dado aos funcionários para que sejam inovadores e assumam o risco da inovação;
 - **Atenção aos detalhes:** trata-se da precisão, análise e cuidado com os detalhes que se espera dos funcionários;
 - **Orientação para resultados:** trata-se do grau no qual o foco da direção está direcionado aos resultados e não aos processos e técnicas utilizados para alcançá-los;
 - **Foco na pessoa:** trata-se do grau em que a direção da organização considera o impacto de suas decisões sobre o seu pessoal durante o processo de tomada de decisões;
 - **Foco na equipe:** trata-se do grau em que a organização do trabalho está mais voltada para as equipes e não para os indivíduos;
 - **Agressividade:** trata-se do grau de agressividade e competitividade das pessoas na organização, em oposição à tranquilidade que poderia existir;
 - **Estabilidade:** trata-se do grau de estabilidade enfatizada pela organização, que busca a manutenção do status quo ao invés do crescimento organizacional.



- Familiarize-se com alguns dos **aspectos formais e visíveis** e **informais e invisíveis** da **cultura organizacional**:
 - **formais e visíveis**: estrutura organizacional; objetivos e estratégias; tecnologia e práticas da organização; políticas e diretrizes explícitas da empresa; métodos e procedimentos utilizados; etc.
 - **informais e invisíveis**: valores e expectativas; padrões de influência e poder; percepções e atitudes das pessoas; interações informais típicas; etc.
- Compreenda que uma **forte cultura organizacional** não apresenta apenas **vantagens**, mas também **desvantagens**:
 - **Vantagens**:
 - redução do nível de conflitos;
 - desenvolvimento de uma imagem clara sobre a organização;
 - demarcação clara das diferenças entre diferentes organizações;
 - melhor controle pela gestão;
 - melhor adaptação da organização ao meio;
 - maior comprometimento dos colaboradores com a organização.
 - **Desvantagens**:
 - dificuldade nos processos de mudança e adaptação da própria organização;
 - dificuldade na aceitação da diversidade na organização.
- Conheça a **tipologia de Charles B. Handy** sobre as culturas organizacionais associadas às respectivas formas de liderança:

Tipo de Cultura	Descrição
Cultura do Poder	É a cultura organizacional baseada em uma fonte centralizada de poder, bastante comum em pequenas empresas. Nesse tipo de cultura há poucas regras, procedimentos ou burocracia. A centralização do poder é a sua característica mais marcante, e as decisões são baseadas no equilíbrio de influências de poder entre os seus membros.
Cultura de Papéis	É a cultura organizacional mais burocrática, organizada, com funções especializadas. Nesse tipo de cultura, há grandes áreas (departamentos) que irão sustentar o bom funcionamento da organização. Os papéis desempenhados e o trabalho em si são mais importantes que o indivíduo. O foco é no trabalho padronizado, sem risco, especializado.
Cultura de Tarefa	É a cultura direcionada para trabalhos específicos, tarefas e projetos, reunindo recursos apropriados para realizá-los. Apesar de existir a existência do poder pessoal e da posição, o poder se concentra no poder do especialista em cada tarefa. Valoriza-se o trabalho em grupo para que se possa unir o grupo.



Cultura da Pessoa

É a cultura voltada para as pessoas, o material humano. Esse tipo de organização tem como foco prover meios aos indivíduos para que estes se desenvolvam individualmente.

- Lembre-se que, no estudo do **comportamento organizacional**, são identificadas **variáveis independentes** e **dependentes**, que podem ser assim resumidas:
- **Variáveis independentes** são as que não estão sob o controle dos gestores ou das organizações, podendo ser encontradas:
 - a. no **nível do indivíduo** (idade, sexo e estado civil; características de personalidade; capacitação etc.);
 - b. no **nível do grupo** (padrões de comunicação, os estilos de liderança etc.); e
 - c. no **nível organizacional** (estrutura organizacional, processos do trabalho e as funções, políticas e práticas de recursos humanos da organização etc.).
 - **Variáveis dependentes** são as diretamente influenciadas pelas independentes e sobre as quais é possível algum controle ou, ao menos, alguma influência. As variáveis dependentes seriam: produtividade, absenteísmo, rotatividade, cidadania organizacional e satisfação do trabalho.



APOSTA ESTRATÉGICA

A ideia desta seção é apresentar os pontos do conteúdo que mais possuem chances de serem cobrados em prova, considerando o histórico de questões da banca em provas de nível semelhante à nossa, bem como as inovações no conteúdo, na legislação e nos entendimentos doutrinários e jurisprudenciais¹.

Dentro do assunto **Comportamento, Clima e Cultura Organizacional**, os níveis da cultura organizacional são fortes candidatos a aparecer na sua prova.



- **1º Nível - Artefatos**
 - Nível mais superficial, visível e perceptível;
 - São visualizáveis mesmo quando a cultura da organização não é familiar;
 - São exemplos os símbolos, slogans, as histórias, os heróis, os lemas, as cerimônias etc.
- **2º Nível - Valores compartilhados ou valores visíveis e conscientes**
 - São os valores relevantes que influenciam as pessoas e definem seus propósitos;
 - Correspondem às prioridades dadas ao desempenho na função, à capacidade de inovação, à lealdade, à hierarquia e às maneiras de resolver os conflitos e problemas etc.
- **3º Nível - Pressuposições ou premissas básicas**
 - É o nível mais íntimo, profundo e oculto.
 - São as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes em que os membros da organização acreditam.

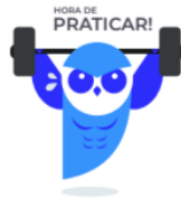
¹ Vale deixar claro que nem sempre será possível realizar uma aposta estratégica para um determinado assunto, considerando que às vezes não é viável identificar os pontos mais prováveis de serem cobrados a partir de critérios objetivos ou minimamente razoáveis.



QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Nesta seção, apresentamos e comentamos uma amostra de questões objetivas selecionadas estrategicamente: são questões com nível de dificuldade semelhante ao que você deve esperar para a sua prova e que, em conjunto, abordam os principais pontos do assunto.

A ideia, aqui, não é que você fixe o conteúdo por meio de uma bateria extensa de questões, mas que você faça uma boa revisão global do assunto a partir de, relativamente, poucas questões.



Conceito e Características do Comportamento Organizacional

1. (CEBRASPE-CESPE / ABIN – Oficial Técnico de Inteligência - 2018)

O comportamento organizacional refere-se primordialmente à forma como as organizações se relacionam entre si, com foco no aumento de sua eficiência e efetividade.

Comentários

O **comportamento organizacional** é uma abordagem interdisciplinar que estuda como os **grupos e indivíduos se comportam dentro das organizações**. Baseia-se na reciprocidade entre as expectativas que a organização tem acerca de seus integrantes e as que eles têm em relação à organização.

Portanto, o **comportamento organizacional** diz respeito ao comportamento intraorganizacional, e não interorganizacional, como leva a crer o enunciado da questão.

Gabarito: errada.

2. (FCC / TRE-PB – Analista Judiciário - 2015)

No estudo do comportamento organizacional identificam-se fatores-chave que se pretende explicar ou prever e que são afetados por outros fatores, sendo tais fatores-chave denominados

- a) medidas de adequação, entre as quais a satisfação com o trabalho e os valores institucionais.
- b) variáveis dependentes, entre as quais o absenteísmo e a rotatividade.
- c) indicadores organizacionais, entre os quais a produtividade e a qualidade.
- d) características do grupo, entre as quais o perfil cultural e o comportamental.



e) estruturas fixas, entre as quais as pessoais e as institucionais.

Comentários

O estudo do **comportamento organizacional** identifica variáveis independentes e dependentes.

Independentes são as variáveis que não estão sob o controle dos gestores ou das organizações, podendo estar: no **nível do indivíduo** (idade, sexo e estado civil; características de personalidade; capacitação etc.); no **nível do grupo** (padrões de comunicação, os estilos de liderança etc.); e no **nível organizacional** (estrutura organizacional, processos do trabalho e as funções, políticas e práticas de recursos humanos da organização etc.).

Dependentes são as variáveis diretamente influenciadas pelas independentes e sobre as quais é possível algum controle ou, ao menos, alguma influência. As variáveis dependentes seriam: produtividade, absenteísmo, rotatividade, cidadania organizacional e satisfação do trabalho.

Gabarito: B

Conceito e Características do Clima Organizacional

3. (CEBRASPE-CESPE / STJ – AJAA - 2015)

Os instrumentos de avaliação de clima organizacional detêm-se no exame de quanto o indivíduo “gosta ou não” de determinados aspectos do ambiente organizacional, ao passo que os instrumentos de avaliação de satisfação verificam como e o que os indivíduos percebem no ambiente de trabalho e na organização, referindo-se à detecção e à descrição desses aspectos. Logo, a satisfação no trabalho possui uma natureza predominantemente cognitiva, enquanto o clima organizacional apresenta natureza mais afetiva.

Comentários

Segundo Chiavenato, o **clima** pode ser visto como os **sentimentos** que os indivíduos têm e a maneira como eles interagem entre si, com os clientes ou elementos externos. É o **grau de satisfação** dos indivíduos que compõem a corporação com os aspectos da cultura organizacional. É a síntese das **percepções** sobre a organização e o ambiente de trabalho, possuindo um **caráter mais temporário**.

Portanto, o **clima organizacional** tem natureza predominantemente **cognitiva** e seus instrumentos de avaliação verificam como e o que os indivíduos percebem no ambiente de trabalho e na organização, referindo-se à detecção e à descrição desses aspectos.

Portanto, a assertiva inverteu os conceitos.

Gabarito: errada.

4. (FCC / TCE-GO – Analista de Controle Externo - 2014)

Analise os dois agrupamentos abaixo:

I. Clima organizacional.



II. Cultura organizacional.

III. Aprendizagem organizacional.

- a. É o que diferencia as organizações na forma como novos membros aprendem a maneira correta de perceber, pensar e sentir-se em relação aos problemas que afetam a organização.
- b. Processo dinâmico por meio do qual a organização, a partir de vários estímulos, como os problemas oriundos da turbulência do ambiente externo, utiliza informações e experiências para desenvolver novos conhecimentos apropriados.
- c. Retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho, influenciando profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente, da empresa.

A correlação correta entre os dois grupos é

- a) Ic - IIa - IIIb.
- b) Ib - IIa - IIIc.
- c) Ia - IIb - IIIc.
- d) Ia - IIc - IIIb.
- e) Ib - IIc - IIIa.

Comentários

Como já vimos, o **clima organizacional** retrata o **grau de satisfação** material e emocional das pessoas no trabalho, influenciando profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente, da empresa.

A **cultura organizacional** é o que **diferencia as organizações** na forma como novos membros **aprendem a maneira correta de perceber**, pensar e sentir-se em relação aos problemas que afetam a organização.

Por fim, a **aprendizagem organizacional** é o processo dinâmico por meio do qual a organização, a partir de vários estímulos, como os problemas oriundos da turbulência do ambiente externo, utiliza informações e experiências para **desenvolver novos conhecimentos apropriados**.

Gabarito: A

5. (FCC / TRE-SP – AJAA - 2017)

Um dos aspectos comumente apontados como diferenciação entre os conceitos de clima e cultura organizacional consiste em que

- a) cultura é mais profunda, representando os pressupostos básicos do clima organizacional.
- b) clima possui natureza descritiva, representando o ser, e cultura prescritiva, representando o dever-ser.



c) clima comporta mensuração, por meio de pesquisas, e cultura alteração, com base em ritos de degradação.

d) clima possui natureza avaliativa, podendo ser classificado como favorável ou não, enquanto a cultura é descritiva, objeto de constatação.

e) cultura possui apenas elementos intrínsecos, e clima aspectos extrínsecos, denominados artefatos observáveis.

Comentários

A letra A está errada, pois a cultura não representa pressupostos básicos do clima. Na verdade, os pressupostos básicos da cultura compõem-se das crenças inconscientes nas quais todos os membros acreditam.

As letras B e E estão erradas e a letra D está correta, pois o **clima organizacional** tem natureza predominantemente avaliativa, cognitiva, tratando-se de uma percepção individual, o que remete a aspectos intrínsecos, enquanto a **cultura** organizacional é mais descritiva, comportando tanto aspectos formais e visíveis (extrínsecos), quanto aspectos menos perceptíveis e informais (intrínsecos).

A letra C está errada, pois, de fato, o **clima** permite **mensuração**, mas a alteração é possível tanto ao clima quanto à cultura. Ademais, a cultura pode ser alterada por diversos tipos de ritos, não só de degradação.

Gabarito: D

Conceito e Características da Cultura Organizacional

6. (CEBRASPE-CESPE / FUNPRESP-JUD – Assistente - 2016)

A cultura organizacional define como os indivíduos se apresentam e como apresentam sua organização a outros indivíduos no contexto de trabalho.

Comentários

A **Cultura Organizacional** é o que diferencia as organizações na forma como novos membros aprendem a maneira correta de perceber, pensar e sentir-se em relação aos problemas que afetam a organização.

Gabarito: certa.

7. (FCC / TRE-RR – AJAA - 2015)

A cultura organizacional

a) traz informações de satisfação e insatisfação dos empregados como: comunicação, reconhecimento, entre outros.

b) é um aspecto secundário e temporário, que influencia as organizações.

c) é importante para promover as mudanças necessárias, a partir do entendimento das crenças e valores que são facilmente identificáveis.



d) não gera impacto no comportamento, na produtividade e nas expectativas dos empregados.

e) exige ajustes aos padrões existentes em um processo de intervenção, evitando-se mudanças bruscas que possam gerar resistências.

Comentários

Vamos analisar cada uma das assertivas.

a) ERRADA. Conforme vimos anteriormente, satisfação e insatisfação são ligados ao conceito de **clima organizacional**.

b) ERRADA. Pelo contrário, a **cultura** é extremamente importante e tem caráter duradouro.

c) ERRADA. Crenças e valores nem sempre são facilmente identificáveis. A bem da verdade, são os aspectos mais resistentes a mudanças.

d) ERRADA. A **cultura** organizacional gera impacto no comportamento, na produtividade e nas expectativas dos empregados.

e) CERTA. A mudança da cultura organizacional é mais lenta do que a do clima organizacional, pois demanda ajustes nos costumes mais profundos da organização e das pessoas, evitando-se mudanças bruscas que gerem resistências.

Gabarito: E

8. (FCC / TST – TJAA - 2012)

Em relação à cultura organizacional, é correto afirmar que

a) o nível visível da cultura é o de comportamento, enquanto que no nível invisível estão os valores, as premissas e as convicções.

b) convicções e premissas são parte do nível visível da cultura, enquanto que valores são parte do nível invisível.

c) valores, convicções e premissas fazem parte do nível visível da cultura, e o comportamento, do nível invisível.

d) valores e comportamento são parte do nível visível, e as convicções e premissas integram o nível invisível.

e) as premissas e valores são parte do nível visível, e o comportamento integra o nível invisível.

Comentários

São aspectos visíveis da cultura organizacional: estrutura organizacional; descrição de cargos; objetivos e estratégias; práticas utilizadas; métodos de trabalho; política de pessoal; tecnologia; comportamento.

São aspectos invisíveis da cultura organizacional: padrões de influência e poder; percepção e atitude; sentimentos; valores e expectativas; relações afetivas; interação entre os grupos; premissas; convicções.

Gabarito: A



9. (FCC / TRT 3ª Região – AJAA - 2015)

Para entender a Cultura da Gestão de Pessoas é necessário conhecer e compreender a Cultura da Organização em que está inserida essa gestão.

A tabela abaixo apresenta a tipologia de cultura corporativa e sua relação com as normas e procedimentos, segundo Charles B. Handy:

Coluna	Tipologia de Cultura	Coluna	Normas e Procedimentos
I	Poder	1	Múltiplos, padronizados e rígidos
II	Papéis	2	Funcionais e Flexíveis
III	Tarefa	3	Poucos, Valor do Costume
IV	Pessoa	4	Individualizados e de Equipes

Está correta a correlação entre as colunas o que consta APENAS em

a) I-2 - II-3 - III-1 - IV-4.

b) I-4 - II-1 - III-3 - IV-2.

c) I-1 - II-3 - III-4 - IV-2.

d) I-3 - II-4 - III-2 - IV-1.

e) I-3 - II-1 - III-2 - IV-4.

Comentários

Vamos relembrar a tipologia de Charles Handy sobre as culturas corporativas associadas às formas de liderança que comumente se encontram nas organizações:

- **Cultura do Poder:** normalmente encontrada em pequenas empresas. Há poucas regras e procedimentos, pouca burocracia. O controle é centralizado, exercido por meio da seleção de indivíduos-chave. As decisões são tomadas, em grande parte, com base no resultado de um equilíbrio de influência, e não com base em razões processuais ou puramente lógicas. As organizações baseadas nesta cultura são orgulhosas e fortes, com capacidade para deslocar-se rapidamente, além de reagirem bem a ameaças ou perigos; no entanto, para se deslocarem na direção certa, dependem da pessoa ou pessoas que são o centro, visto que na qualidade destes indivíduos está o sucesso da organização.
- **Cultura de Papéis:** é aquela que estabelece uma relação muito próxima com o sistema de organização burocrática, cujo desenho esquemático se assemelha a um templo grego, no qual a ênfase é dada aos pilares que sustentam a estrutura (neste caso a organização); isto é, a organização de papéis apoia sua força em suas funções ou especialidades (pilares), que são fortes por si mesmos. O trabalho dos pilares e a interação entre os mesmos são controlados pelos procedimentos para papéis, procedimentos para comunicação e regras para a solução de disputas. Com frequência, nas organizações que têm esse tipo de cultura, o papel ou descrição do trabalho têm mais importância do que o indivíduo que o desempenha. O sucesso nessas organizações se dá quando operam num ambiente estável.



- **Cultura da Tarefa:** é aquele tipo de cultura orientada para trabalhos específicos ou projetos. Nesse caso, procura-se reunir os recursos apropriados, as pessoas certas, no nível certo da organização, para deixá-las realizar o trabalho. Embora o poder pessoal ou o advindo da posição tenham influência, o maior peso está ao lado do poder do perito. Há também uma valorização do trabalho em equipe que visa unificar o grupo para aumentar a eficiência e identificar o objetivo da organização com o indivíduo. Esse tipo de cultura tem grande importância quando a organização precisa de flexibilidade e sensibilidade em relação ao mercado ou ao ambiente. Existe dificuldade no controle nessas organizações, que é mantido pela alta gerência através da distribuição de projetos, pessoas e recursos.
- **Cultura da Pessoa:** é a cultura onde o indivíduo é o ponto central: a organização existe para servir e dar assistência aos indivíduos que se encontram nela. Nesse caso, os indivíduos se reúnem para seguir suas próprias tendências e o seu próprio interesse. A hierarquia administrativa é difícil de ser mantida, assim como os mecanismos de controle, a não ser por consentimento mútuo, visto que os indivíduos podem deixar a organização, mas dificilmente a organização pode excluir os indivíduos. A influência é difusa e quando necessário os peritos exercem o poder.

Vamos então organizar o quadro apresentado pela questão:

Coluna	Tipologia de Cultura	Coluna	Normas e Procedimentos
I	Poder	3	Poucos, Valor do Costume
II	Papéis	1	Múltiplos, padronizados e rígidos
III	Tarefa	2	Funcionais e Flexíveis
IV	Pessoa	4	Individualizados e de Equipes

Gabarito: E

Níveis da Cultura Organizacional

10. (CEBRASPE-CESPE / TRT-TO – TJAA - 2017)

A cultura de uma organização é expressa em níveis distintos e suas manifestações podem ser visíveis ou explícitas, ou invisíveis ou tácitas. São exemplos de artefatos de comunicação organizacional visíveis

- a) crenças e símbolos.
- b) símbolos e slogans.
- c) *slogans* e valores organizacionais.
- d) código de vestimenta e crenças.
- e) cerimônias organizacionais e valores organizacionais.

Comentários

A cultura organizacional é o que diferencia as organizações na forma como novos membros aprendem a maneira correta de perceber, pensar e sentir-se em relação aos problemas que afetam a organização.



A **cultura organizacional** pode ser identificada em três níveis de apresentação, cada um deles relacionado a elementos que forneçam interpretações que levem seus membros a enfrentar os problemas ou no desenvolver ações ou valores fundamentais aceitos naquela organização. Os níveis são:

- **Artefatos:** 1º nível da cultura e mais superficial, visível e perceptível. Os símbolos, slogans, as histórias, os heróis, os lemas, as cerimônias anuais são também exemplos de artefatos.
- **Valores compartilhados:** constituem o 2º nível da cultura. São os valores relevantes que influenciam as pessoas e definem seus propósitos.
- **Pressuposições básicas:** constituem o 3º nível da cultura organizacional, sendo o mais íntimo, profundo e oculto. São as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes em que os membros da organização acreditam.

Gabarito: B

11. (CEBRASPE-CESPE / TRT-TO – TJAA - 2017)

Os componentes da cultura organizacional que englobam as crenças e os princípios que orientam as decisões estratégicas da organização são definidos como

- a) símbolos.
- b) missão.
- c) slogan.
- d) marca.
- e) valores.

Comentários

Todas as alternativas trazem exemplos de artefatos, exceto a letra E, que cita os valores, que envolvem as crenças e os princípios que orientam as decisões estratégicas da organização.

Gabarito: E

12. (FCC / PGE-MT – Analista - 2016)

Embora existam zonas de intersecção, os conceitos de cultura organizacional e clima organizacional diferem entre si, sendo que:

- I. clima organizacional possui natureza descritiva e avaliativa, podendo ser aferido por meio de pesquisa específica.
- II. cultura engloba tanto aspectos formais, abertos, como aspectos fechados, tais como crenças e ideologias.



III. a cultura organizacional é mais estática que o clima organizacional, somente sendo passível de modificação mediante os denominados ritos de degradação.

Está correto o afirmado APENAS em

a) II e III.

b) I.

c) I e II.

d) III.

e) I e III.

Comentários

Vamos analisar cada um dos itens:

I. clima organizacional possui natureza descritiva e avaliativa, podendo ser aferido por meio de pesquisa específica.

CERTO. Segundo Chiavenato, o **clima** pode ser visto como os **sentimentos** que os indivíduos têm e a maneira como eles interagem entre si, com os clientes ou elementos externos. É o **grau de satisfação** dos indivíduos que compõem a corporação com os aspectos da cultura organizacional. É a síntese das **percepções** sobre a organização e o ambiente de trabalho, possuindo um **caráter mais temporário**.

O **clima organizacional** tem natureza predominantemente **cognitiva** e seus instrumentos de avaliação verificam como e o que os indivíduos percebem no ambiente de trabalho e na organização, referindo-se à detecção e à descrição desses aspectos.

II. cultura engloba tanto aspectos formais, abertos, como aspectos fechados, tais como crenças e ideologias.

CERTO. Segundo Chiavenato, os aspectos formais e informais da cultura organizacional podem ser analisados, classificados e detalhados em três níveis, fazendo parte do 1º nível os artefatos visíveis, do 2º nível os valores compartilhados ou valores visíveis e conscientes e do 3º nível as pressuposições ou premissas básicas.

III. a cultura organizacional é mais estática que o clima organizacional, somente sendo passível de modificação mediante os denominados ritos de degradação.

ERRADO. Ritos são atividades relativamente elaboradas e praticadas com a finalidade de perpetuar os valores organizacionais, tornando a cultura mais coesa. Os ritos de degradação não são os únicos. Vamos relembrar os mais comuns:

- **Ritos de passagem:** usados para facilitar a mudança de status, seja no caso de introdução, seja no treinamento de pessoal.



- **Ritos de degradação:** usados para dissolver identidades sociais e retirar seu poder, como nos casos de demissão, afastamento de alto executivo, "encostar" alguém, denunciar falhas ou incompetências publicamente etc.
- **Ritos de reforço:** celebração pública de resultados positivos, reforço de identidades sociais e seu poder.
- **Ritos de renovação:** visa renovar as estruturas sociais e aperfeiçoar seu funcionamento, como programas de desenvolvimento organizacional, assistência ao empregado, *team building*, etc.
- **Ritos de redução de conflitos:** usados para restaurar o equilíbrio em relações sociais perturbadas, reduzindo os níveis de conflitos e agressão, como nos casos de barganha coletiva.
- **Ritos de integração:** encorajar e reviver sentimentos comuns e manter as pessoas comprometidas com o sistema social. Comumente usados nas festas de Natal, rodadas de cerveja, jogos.

Gabarito: C



QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

A ideia do questionário é elevar o nível da sua compreensão no assunto e, ao mesmo tempo, proporcionar uma outra forma de revisão de pontos importantes do conteúdo, a partir de perguntas que exigem respostas subjetivas.

São questões um pouco mais desafiadoras, porque a redação de seu enunciado não ajuda na sua resolução, como ocorre nas clássicas questões objetivas.

O objetivo é que você realize uma autoexplicação mental de alguns pontos do conteúdo, para consolidar melhor o que aprendeu ;)

Além disso, as questões objetivas, em regra, abordam pontos isolados de um dado assunto. Assim, ao resolver várias questões objetivas, o candidato acaba memorizando pontos isolados do conteúdo, mas muitas vezes acaba não entendendo como esses pontos se conectam.

Assim, no questionário, buscaremos trazer também situações que ajudem você a conectar melhor os diversos pontos do conteúdo, na medida do possível.

É importante frisar que não estamos adentrando em um nível de profundidade maior que o exigido na sua prova, mas apenas permitindo que você compreenda melhor o assunto de modo a facilitar a resolução de questões objetivas típicas de concursos, ok?

Nosso compromisso é proporcionar a você uma revisão de alto nível!

Vamos ao nosso questionário:

Perguntas

1. Defina Clima Organizacional.
2. Defina Cultura Organizacional.
3. O clima organizacional é passível de aferição?
4. O que são os denominados pressupostos básicos da cultura organizacional?
5. Liste alguns dos aspectos formais e visíveis e alguns aspectos informais e invisíveis da cultura organizacional.
6. Cite algumas vantagens e desvantagens de uma forte cultura organizacional.

Perguntas com respostas

1. Defina Clima Organizacional.

Segundo Chiavenato, o **clima** pode ser visto como **os sentimentos que os indivíduos têm e a maneira como eles interagem entre si, com os clientes ou elementos externos**. É o **grau de satisfação** dos indivíduos que



compõem a corporação com os aspectos da cultura organizacional. É a síntese das **percepções** sobre a organização e o ambiente de trabalho, possuindo um **caráter mais temporário**.

2. Defina Cultura Organizacional.

A **cultura organizacional** é um sistema de **valores compartilhados** pelos seus membros, em todos os níveis, que **diferencia uma organização das demais**. Trata-se de um conjunto de características-chave que a organização valoriza, compartilha e utiliza para atingir seus objetivos.

3. O clima organizacional é passível de aferição?

O **clima organizacional** é passível de aferição, inclusive mediante pesquisas específicas que indicam o grau de satisfação na organização. A **pesquisa de clima organizacional** proporciona resultados que possibilitam aferir o grau de interação positiva, negativa ou indiferente entre a organização e seus colaboradores. Uma pesquisa serve para subsidiar ações ou decisões no assunto a que se refere, permitindo assim a oportunidade de melhorias do clima. Isto porque **o clima organizacional** é constituído, basicamente, por elementos de natureza cognitiva, resultante da percepção compartilhada acerca de diversos aspectos formais e informais da organização.

Vale lembrar que a **cultura organizacional**, a seu turno, é **descritiva**, objeto de constatação.

4. O que são os denominados pressupostos básicos da cultura organizacional?

Muitos aspectos da **cultura organizacional** são percebidos com facilidade, enquanto outros são de difícil percepção. Na concepção de Chiavenato, esses aspectos da **cultura organizacional** podem ser analisados e classificados em três níveis:

- **1º NÍVEL – nível dos artefatos visíveis:** constituem o nível da cultura mais superficial, visível e perceptível. São as coisas que cada um vê, ouve e sente quando se depara com uma organização cuja cultura não é familiar.
- **2º NÍVEL – nível dos valores compartilhados ou valores visíveis e conscientes:** são os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros.
- **3º NÍVEL – nível das pressuposições ou premissas básicas:** constituem o nível da cultura organizacional mais íntimo, profundo e oculto. São as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes em que os membros da organização acreditam.

Portanto, os pressupostos básicos correspondem à camada mais profunda da cultura organizacional, como crenças e percepções, não observável com facilidade.

5. Liste alguns dos aspectos formais e visíveis e alguns aspectos informais e invisíveis da cultura organizacional.

Alguns dos aspectos formais e visíveis são: Estrutura organizacional; Objetivos e estratégias; Tecnologia e práticas da organização; Políticas e diretrizes explícitas da empresa; Métodos e procedimentos utilizados; etc.



Alguns dos **aspectos informais e invisíveis** são: Valores e Expectativas; Padrões de influência e poder; Percepções e atitudes das pessoas; Interações informais típicas; etc.

6. Cite algumas vantagens e desvantagens de uma forte cultura organizacional.

Vantagens: redução do nível de conflitos; desenvolvimento de uma imagem clara sobre a organização; demarcação clara das diferenças entre diferentes organizações; permite melhor controle pela gestão; permite uma melhor adaptação da organização ao meio; aumenta o comprometimento dos colaboradores com a organização.

Desvantagens: têm dificuldade nos processos de mudança e adaptação da própria organização; pode gerar dificuldade na aceitação da diversidade na organização.



CONCLUSÃO

Bem pessoal, encerramos aqui mais um Passo Estratégico.

Um grande abraço e bons estudos!

Gustavo Garcia

Vinicius de Oliveira



Lista de Questões Estratégicas

1. (CEBRASPE-CESPE / ABIN – Oficial Técnico de Inteligência - 2018)

O comportamento organizacional refere-se primordialmente à forma como as organizações se relacionam entre si, com foco no aumento de sua eficiência e efetividade.

2. (FCC / TRE-PB – Analista Judiciário - 2015)

No estudo do comportamento organizacional identificam-se fatores-chave que se pretende explicar ou prever e que são afetados por outros fatores, sendo tais fatores-chave denominados

- a) medidas de adequação, entre as quais a satisfação com o trabalho e os valores institucionais.
- b) variáveis dependentes, entre as quais o absenteísmo e a rotatividade.
- c) indicadores organizacionais, entre os quais a produtividade e a qualidade.
- d) características do grupo, entre as quais o perfil cultural e o comportamental.
- e) estruturas fixas, entre as quais as pessoais e as institucionais.

3. (CEBRASPE-CESPE / STJ – AJAA - 2015)

Os instrumentos de avaliação de clima organizacional detêm-se no exame de quanto o indivíduo “gosta ou não” de determinados aspectos do ambiente organizacional, ao passo que os instrumentos de avaliação de satisfação verificam como e o que os indivíduos percebem no ambiente de trabalho e na organização, referindo-se à detecção e à descrição desses aspectos. Logo, a satisfação no trabalho possui uma natureza predominantemente cognitiva, enquanto o clima organizacional apresenta natureza mais afetiva.

4. (FCC / TCE-GO – Analista de Controle Externo - 2014)

Analise os dois agrupamentos abaixo:

I. Clima organizacional.

II. Cultura organizacional.

III. Aprendizagem organizacional.

- a. É o que diferencia as organizações na forma como novos membros aprendem a maneira correta de perceber, pensar e sentir-se em relação aos problemas que afetam a organização.
- b. Processo dinâmico por meio do qual a organização, a partir de vários estímulos, como os problemas oriundos da turbulência do ambiente externo, utiliza informações e experiências para desenvolver novos conhecimentos apropriados.



c. Retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho, influenciando profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente, da empresa.

A correlação correta entre os dois grupos é

- a) Ic - IIa - IIIb.
- b) Ib - IIa - IIIc.
- c) Ia - IIb - IIIc.
- d) Ia - IIc - IIIb.
- e) Ib - IIc - IIIa.

5. (FCC / TRE-SP – AJAA - 2017)

Um dos aspectos comumente apontados como diferenciação entre os conceitos de clima e cultura organizacional consiste em que

- a) cultura é mais profunda, representando os pressupostos básicos do clima organizacional.
- b) clima possui natureza descritiva, representando o ser, e cultura prescritiva, representando o dever-ser.
- c) clima comporta mensuração, por meio de pesquisas, e cultura alteração, com base em ritos de degradação.
- d) clima possui natureza avaliativa, podendo ser classificado como favorável ou não, enquanto a cultura é descritiva, objeto de constatação.
- e) cultura possui apenas elementos intrínsecos, e clima aspectos extrínsecos, denominados artefatos observáveis.

6. (CEBRASPE-CESPE / FUNPRESP-JUD – Assistente - 2016)

A cultura organizacional define como os indivíduos se apresentam e como apresentam sua organização a outros indivíduos no contexto de trabalho.

7. (FCC / TRE-RR – AJAA - 2015)

A cultura organizacional

- a) traz informações de satisfação e insatisfação dos empregados como: comunicação, reconhecimento, entre outros.
- b) é um aspecto secundário e temporário, que influencia as organizações.



c) é importante para promover as mudanças necessárias, a partir do entendimento das crenças e valores que são facilmente identificáveis.

d) não gera impacto no comportamento, na produtividade e nas expectativas dos empregados.

e) exige ajustes aos padrões existentes em um processo de intervenção, evitando-se mudanças bruscas que possam gerar resistências.

8. (FCC / TST – TJAA - 2012)

Em relação à cultura organizacional, é correto afirmar que

a) o nível visível da cultura é o de comportamento, enquanto que no nível invisível estão os valores, as premissas e as convicções.

b) convicções e premissas são parte do nível visível da cultura, enquanto que valores são parte do nível invisível.

c) valores, convicções e premissas fazem parte do nível visível da cultura, e o comportamento, do nível invisível.

d) valores e comportamento são parte do nível visível, e as convicções e premissas integram o nível invisível.

e) as premissas e valores são parte do nível visível, e o comportamento integra o nível invisível.

9. (FCC / TRT 3ª Região – AJAA - 2015)

Para entender a Cultura da Gestão de Pessoas é necessário conhecer e compreender a Cultura da Organização em que está inserida essa gestão.

A tabela abaixo apresenta a tipologia de cultura corporativa e sua relação com as normas e procedimentos, segundo Charles B. Handy:

Coluna	Tipologia de Cultura	Coluna	Normas e Procedimentos
I	Poder	1	Múltiplos, padronizados e rígidos
II	Papéis	2	Funcionais e Flexíveis
III	Tarefa	3	Poucos, Valor do Costume
IV	Pessoa	4	Individualizados e de Equipes

Está correta a correlação entre as colunas o que consta APENAS em

a) I-2 - II-3 - III-1 - IV-4.

b) I-4 - II-1 - III-3 - IV-2.

c) I-1 - II-3 - III-4 - IV-2.



d) I-3 - II-4 - III-2 - IV-1.

e) I-3 - II-1 - III-2 - IV-4.

10. (CEBRASPE-CESPE / TRT-TO – TJAA - 2017)

A cultura de uma organização é expressa em níveis distintos e suas manifestações podem ser visíveis ou explícitas, ou invisíveis ou tácitas. São exemplos de artefatos de comunicação organizacional visíveis

a) crenças e símbolos.

b) símbolos e slogans.

c) *slogans* e valores organizacionais.

d) código de vestimenta e crenças.

e) cerimônias organizacionais e valores organizacionais.

11. (CEBRASPE-CESPE / TRT-TO – TJAA - 2017)

Os componentes da cultura organizacional que englobam as crenças e os princípios que orientam as decisões estratégicas da organização são definidos como

a) símbolos.

b) missão.

c) slogan.

d) marca.

e) valores.

12. (FCC / PGE-MT – Analista - 2016)

Embora existam zonas de intersecção, os conceitos de cultura organizacional e clima organizacional diferem entre si, sendo que:

I. clima organizacional possui natureza descritiva e avaliativa, podendo ser aferido por meio de pesquisa específica.

II. cultura engloba tanto aspectos formais, abertos, como aspectos fechados, tais como crenças e ideologias.

III. a cultura organizacional é mais estática que o clima organizacional, somente sendo passível de modificação mediante os denominados ritos de degradação.



Está correto o afirmado APENAS em

- a) II e III.
- b) I.
- c) I e II.
- d) III.
- e) I e III.



Gabarito

GABARITO



1. ERRADA
2. Letra B
3. ERRADA
4. Letra A
5. Letra D
6. CERTA
7. Letra E
8. Letra A
9. Letra E
10. Letra B
11. Letra E
12. Letra C



ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1 Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2 Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3 Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4 Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5 Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6 Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7 Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8 O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.