



**By @kakashi\_copiador**

Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Preparados para mais uma aula? Então vamos em frente! ☺

Um grande abraço,

Stefan Fantini



Para tirar dúvidas e ter acesso a **dicas** e **conteúdos gratuitos**, siga meu *Instagram*, se inscreva no meu **Canal no YouTube** e participe do meu canal no **TELEGRAM**:



Instagram

*@prof.stefan.fantini*

<https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini>



**YouTube**  
**Stefan Fantini**

<https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xlyYBcMG-PNNrQ>





[t.me/admconcursos](https://t.me/admconcursos)



Os canais foram feitos especialmente para você! Então, será um enorme prazer contar com a sua presença nos nossos canais! ☺

---

# CULTURA ORGANIZACIONAL

A **cultura organizacional** pode ser definida como um conjunto de valores, crenças, costumes, hábitos, normas, símbolos, entre outros fatores, que são **compartilhados** pelos membros de uma organização e geram determinados “**padrões de comportamento coletivos**”.

Chiavenato explica que “o modo como as pessoas interagem em uma organização, as atitudes predominantes, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros fazem parte da cultura da organização”<sup>1</sup>.

De acordo com Schein<sup>2</sup>, a **cultura organizacional** pode ser definida como um **padrão de suposições básicas compartilhadas** pelos membros de uma organização (padrão este que foi “**aprendido**” pelo grupo à medida em que esse grupo solucionava seus problemas de **adaptação externa** e de **integração interna**) e que funcionou bem o suficiente a ponto de ser **considerado “válido”** e desejável para ser **ensinado** (transmitido) aos **novos membros** da organização como a “maneira correta” de perceber, pensar e sentir-se em relação a aqueles problemas.



Vejamos, a seguir, mais alguns conceitos de Cultura Organizacional, na visão de renomados autores:

**Cultura organizacional** representa as **normas informais** e **não escritas** que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e que direciona suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais.<sup>3</sup>

**Cultura organizacional** é o conjunto de **hábitos** e **crenças**, estabelecidos por meio de **normas, valores, atitudes** e **expectativas**, que é **compartilhado** por todos os membros da organização. A cultura espelha a **mentalidade** que predomina em uma organização.<sup>4</sup>

**Cultura organizacional** é um padrão de **aspectos básicos compartilhados** – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo que aprende a enfrentar seus

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.322

<sup>2</sup> SCHEIN, Edgar, H. *Cultura organizacional e liderança* (Título Original: Organizational culture and leadership, Tradução: Ailton Bomfim Brandão), São Paulo, Atlas: 2017. p.15

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.153

<sup>4</sup> Ibid

problemas de **adaptação externa** e **integração interna** – e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser **transmitido** aos novos membros como a **maneira correta** de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.<sup>5</sup>

**Cultura organizacional** é a maneira **costumeira** ou **tradicional** de pensar e fazer as coisas, que são **compartilhadas** em grande extensão por **todos os membros** da organização e que os **novos membros** devem **aprender** e aceitar para serem aceitos no serviço da organização.<sup>6</sup>

A **cultura organizacional** se refere a um sistema de **valores compartilhado** pelos membros que **diferencia** uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza.<sup>7</sup>

A cultura organizacional está presente em **todas as organizações**. Cada organização tem a sua **própria** cultura organizacional, que a **diferencia** das demais organizações.

Em outras palavras, a cultura organizacional é a “**personalidade / identidade**” da organização.

A cultura organizacional fornece aos membros da organização um **senso de identidade** e um sentimento de “**pertencimento**” ao grupo.

A cultura indica a **postura** que deve ser seguida pelos membros da organização. Por exemplo, através da cultura organizacional o indivíduo percebe de que maneira deve se vestir e se portar. Além disso, a cultura possibilita ao indivíduo distinguir quais atitudes são aprovadas e quais são reprovadas pela organização.

A cultura organizacional **influencia o comportamento** das pessoas e a forma como os indivíduos enfrentam os problemas do dia a dia.



“Stefan, você poderia dar um exemplo?”

Claro, meu amigo!

<sup>5</sup> SCHEIN (2009) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3<sup>a</sup> edição. Barueri, Manole: 2014. p.322

<sup>6</sup> JACQUES (1951) *apud* Ibid

<sup>7</sup> ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional* / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11<sup>a</sup> edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005. p.375

Imagine que João das Neves seja um funcionário do Google. Lá, por exemplo, João das Neves pode ir trabalhar de bermuda, pode ouvir música durante o horário de trabalho, tem um horário de trabalho bastante flexível e, até mesmo, pode interromper o trabalho para ir jogar videogame. O Google se preocupa com os resultados obtidos (e não com os “meios” para se alcançar esses resultados). Essa é a cultura organizacional do Google.

Contudo, João das Neves estava insatisfeito com seu trabalho e decidiu prestar um concurso público. Pense que João das Neves foi aprovado e acabou de ser nomeado para um cargo no Tribunal de Justiça do seu Estado.

Logo em seu primeiro dia de trabalho, ele já se depara com diversos colegas de trabalho vestidos de roupa social e um ambiente bastante formal, sem videogames, sem música, etc. Trata-se de uma grande diferença em relação ao Google. Isso acontece, pois a cultura organizacional do Tribunal de Justiça (TJ) é diferente da cultura organizacional do Google.

Mesmo sem qualquer regra explícita, ou qualquer aviso, João das Neves percebe a cultura organizacional do TJ e começa a ir trabalhar de roupa social, por exemplo. Além disso, João das Neves percebe que no TJ existe um horário “fixo” de trabalho, e que os “meios” para o alcance dos objetivos também são bastante importantes. Esses são exemplos da cultura organizacional do TJ.



#### **(IF-PE - IF-PE - Auxiliar em Administração - 2016 - ADAPTADA)**

A cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização.

#### **Comentários:**

Isso mesmo. A assertiva trouxe um dos conceitos de cultura organizacional na visão de Chiavenato, qual seja: "é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas, que é compartilhado por todos os membros da organização".

#### **Gabarito: correta.**

---

#### **(IF-ES - IF-ES - Auxiliar em Administração - 2016 - ADAPTADA)**

A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia, e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais.

## Comentários:

Isso mesmo. A assertiva trouxe, praticamente, a literalidade de um dos conceitos de cultura organizacional na visão de Chiavenato, qual seja: "cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e que direciona suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais".

**Gabarito: correta.**

---

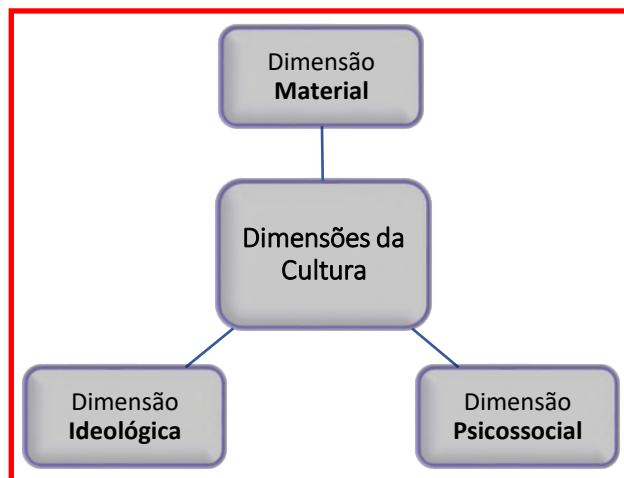
## 1 – Dimensões da Cultura Organizacional

De acordo com Kannane<sup>8</sup>, a cultural organizacional é composta por **03 dimensões**:

**Dimensão Material**: relativa ao **sistema produtivo** da organização. Ou seja, envolve a estrutura física da organização, tais como: o ambiente, os recursos, a tecnologia, etc.

**Dimensão Psicossocial**: relativa ao sistema de **comunicação e interação** dos membros da organização. Envolve os relacionamentos e as comunicações formais e informais.

**Dimensão Ideológica**: referente à **missão, visão** e ao **sistema de valores** vigentes na organização.



---

<sup>8</sup> KANAANE, Roberto. *Comportamento Humano nas Organizações: o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional*. 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2017. p.31



(FCC - TCE-PR - Analista de Controle)

O conceito de cultura organizacional é composto de três dimensões: material, psicossocial e

- a) técnica.
- b) ideológica.
- c) conceitual.
- d) sinergia.
- e) de papéis.

**Comentários:**

De acordo com Kannane, a cultural organizacional é composta por 03 dimensões: Material, Psicossocial e **Ideológica**.

**O gabarito é a letra B.**

## 2 – Processo de Formação da Cultura Organizacional

A cultura organizacional é um **processo coletivo**. Inicialmente, a organização surge dos valores, das ideias e das **ações dos fundadores da organização**, que são “implantados” quando da criação da organização.

Posteriormente, os fundadores **contratam** os funcionários da organização, mediante a utilização de **critérios de seleção** de pessoal (nesse momento, os fundadores buscam funcionários que pensem e tenham os mesmos valores e ideais que eles). A partir daí, a cultura organizacional vai sendo construída e “moldada” através da **interação** e do **compartilhamento** de valores, crenças e ideias entre os membros da organização, o ambiente externo e a própria cultura.

É importante destacar que, nem sempre, os valores “iniciais” dos fundadores da organização prosperarão entre os funcionários. Os fundadores da organização criam regras e normas no sentido de tentar “fortalecer” os valores deles dentro da organização.

Em um primeiro momento, esses valores “iniciais” são impostos aos funcionários. Contudo, somente quando as crenças e valores dos fundadores forem confirmados e reforçados, passando a serem reconhecidos como “compartilhados” pelos membros, é que será formada a cultura organizacional.

De acordo com Robbins<sup>9</sup>, o **processo de criação** de uma cultura ocorre de **três maneiras**:

**1º** - os fundadores só **contratam** e **mantêm** funcionários que **pensem e sintam** as coisas da mesma forma que eles.

**2º** - os fundadores **doutrinam** e **socializam** esses funcionários de acordo com **sua forma de pensar e de sentir**.

**3º** - o comportamento dos fundadores age como um **modelo** que **encoraja** os funcionários a se **identificar** com eles e, dessa forma, a **introjetar seus valores, convicções e premissas**.

De acordo com o autor, "quando a empresa tem sucesso, a visão dos fundadores passa a ser vista como o principal determinante desse sucesso. Nesse momento, toda a personalidade dos fundadores se torna uma parte integrante da cultura da organização".

### 3 – Características da Cultura Organizacional

Segundo Robbins, a cultura organizacional é composta por **07 características básicas**<sup>10</sup>:

**1 - Inovação e assunção de riscos:** O grau em que os funcionários são estimulados a **inovar** e a **assumir riscos**.

**2 - Atenção aos detalhes:** O grau em que se espera que os funcionários demonstrem **precisão, análise e atenção** aos detalhes.

**3 - Orientação para os resultados:** O grau em que os dirigentes **focam mais os resultados** do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance.

**4 - Orientação para as pessoas:** O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o **efeito dos resultados sobre as pessoas** dentro da organização.

**5 - Orientação para a equipe:** O grau em que as **atividades** de trabalho são mais **organizadas em termos de equipes** do que de indivíduos.

<sup>9</sup> ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional* / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11<sup>a</sup> edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005. p.381

<sup>10</sup> ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional* / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11<sup>a</sup> edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005. p.375

**6 – Agressividade:** O grau em que as pessoas são **competitivas** e **agressivas**, em vez de dóceis e acomodadas.

**7 – Estabilidade:** O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a **manutenção do status quo** ao invés do crescimento.

Todas essas características existem dentro de uma organização em menores ou maiores graus e, em conjunto, formam a “complexidade” da cultura organizacional.



#### (IF-ES - IF-ES - Assistente em Administração - 2019 - ADAPTADA)

A cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que diferencia das demais. Existem sete características básicas que capturam a essência da cultura de uma organização: inovação, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, foco na pessoa, foco na equipe, agressividade e estabilidade.

#### Comentários:

Isso mesmo! De acordo com Robbins, a cultural organizacional é composta por 07 características básicas: **Inovação** e assunção de riscos; **Atenção aos detalhes**; **Orientação (foco) para os resultados**; **Orientação (foco) para as pessoas**; **Orientação (foco) para a equipe**; **Agressividade** e **Estabilidade**.

#### Gabarito: correta.

#### (FAPERP - SeMAE - Agente Administrativo)

Inovação e assunção de riscos; orientação para resultados, pessoas e equipe; agressividade; e, estabilidade são elementos objetivos que caracterizam:

- a) a competência organizacional.
- b) a cultura organizacional.
- c) o desempenho individual.
- d) o clima interpessoal.

#### Comentários:

De acordo com Robbins, a **cultural organizacional** é composta por 07 características básicas: Inovação e assunção de riscos; Atenção aos detalhes; Orientação para os resultados; Orientação para as pessoas; Orientação para a equipe; Agressividade e Estabilidade.

**O gabarito é a letra B.**

## 4 – Funções da Cultura Organizacional

A cultura organizacional desempenha diversas **funções** dentro da organização. Dentre elas, a principal é a de promover a **integração dos indivíduos**.

Robbins elenca, ainda, algumas outras funções da cultura organizacional. Segundo o autor, a cultura organizacional<sup>11</sup>:

- É a "**definidora de fronteiras**", ou seja, ela **cria distinções** que diferenciam as organizações umas das outras. Em outras palavras, a cultura organizacional é a "**identidade**" ("**personalidade**") da organização.
- Proporciona um **senso de identidade** aos membros da organização.
- Facilita o **comprometimento** dos membros da organização com "**algo maior**" do que os interesses individuais de cada um.
- Estimula a **estabilidade do sistema social**. Ou seja, a cultura organizacional é o "cimento" que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os "padrões adequados" em relação ao que os funcionários devem dizer ou fazer.
- Funciona como **mecanismo de controle** e **sinalizador de sentido**, orientando as atitudes e os comportamentos dos funcionários. Em outras palavras, é a cultura organizacional que define as "regras do jogo".



**(IF-PR - IF-PR - Administrador – 2019 - ADAPTADA)**

<sup>11</sup>ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional* / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11<sup>a</sup> edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005. p.378

A compreensão da cultura de uma organização é importante para o administrador, pois favorece a condução dos processos organizacionais. Sobre cultura organizacional, pode-se afirmar como INCORRETO:

- a) Se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais.
- b) Tem o papel de definidora de fronteira, ou seja, ela cria distinções entre uma organização e as outras.
- c) Proporciona um sentido de identidade aos membros da organização.
- d) Dificulta o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um.

#### **Comentários:**

Letra A: correta. A assertiva trouxe, corretamente, um conceito de cultura organizacional.

Letra B: correta. De fato, uma das funções da cultura organizacional é ter o papel de "definidora de fronteiras", ou seja, ela cria distinções que diferenciam as organizações umas das outras.

Letra C: correta. Com efeito, a cultura organizacional proporciona um senso de identidade aos membros da organização.

Letra D: errada. Pelo contrário. A cultura organizacional **facilita** o comprometimento dos membros da organização com "algo maior" do que os interesses individuais de cada um.

**O gabarito é a letra D.**

---

## **5 – Níveis / Elementos / Componentes da Cultura Organizacional**

De início, é importante destacar que cada autor tem uma visão diferente dos níveis / elementos / componentes da cultura organizacional. Portanto, estudaremos as visões dos principais autores, que costumam ser objeto de prova. Você irá perceber que, muitas vezes, os autores trazem conceitos diferentes para um "mesmo" elemento. Contudo, é importante que você conheça as diferentes posições adotadas para não ser surpreendido em sua prova.

Vamos lá!

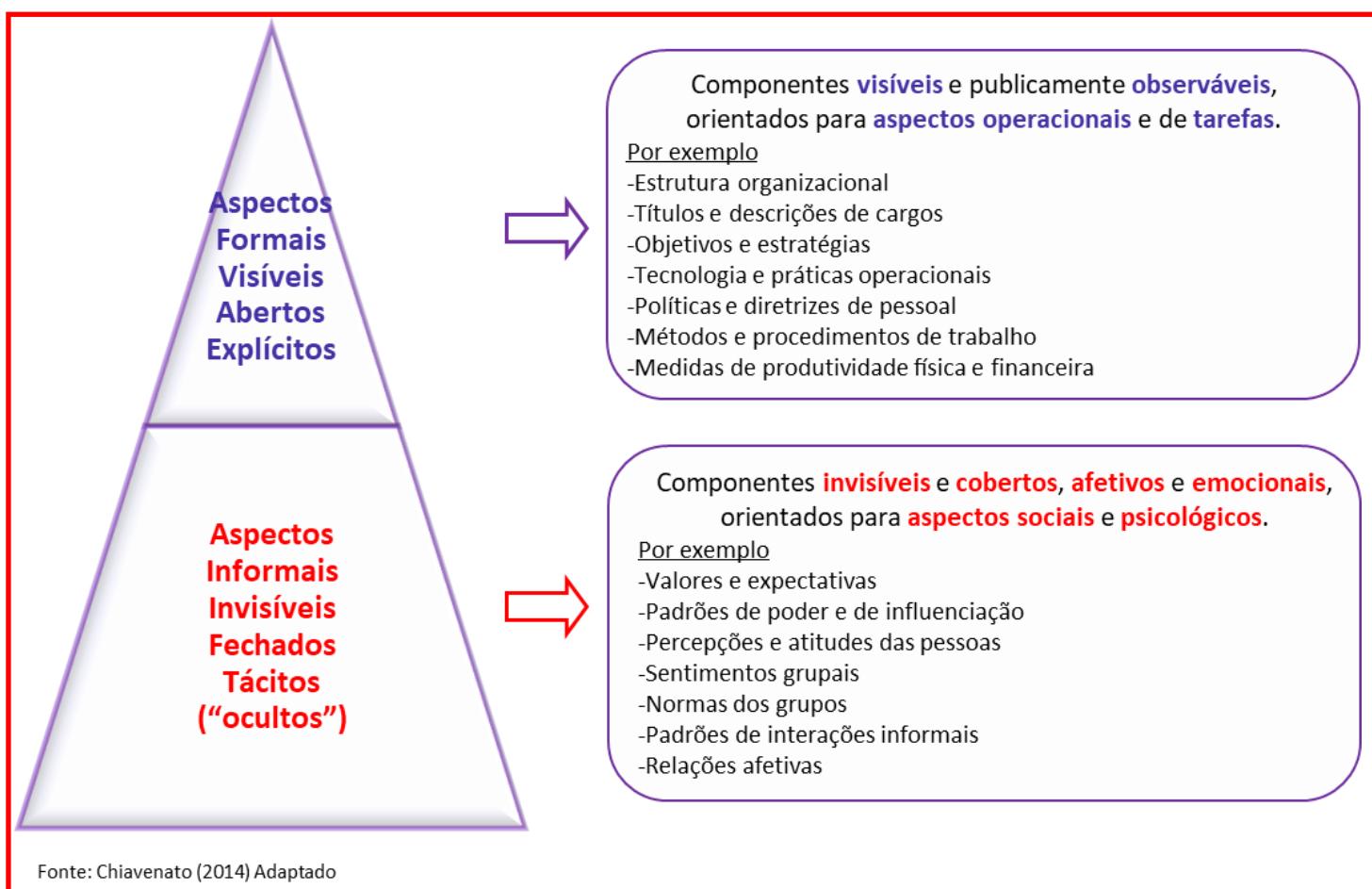
## 5.1 – O *Iceberg* da Cultura Organizacional

Podemos considerar o **iceberg** da cultura organizacional como sendo a "base" do que estudaremos neste tópico.

Alguns aspectos da cultura organizacional são mais visíveis e percebidos mais facilmente, enquanto outros são menos visíveis e mais difíceis de serem percebidos.

Isso acontece pois a cultura organizacional funciona como um **iceberg**. Ou seja, apenas uma pequena parte fica acima do nível da água, enquanto a maior parte fica oculta, submersa na água, fora da visão das pessoas.<sup>12</sup>

Assim, o **iceberg** da cultura organizacional é composto por **aspectos formais e visíveis / abertos / explícitos** (que estão no topo, "fora da água") e por **aspectos informais e invisíveis / fechados / tácitos** (que estão na base, "submersos na água"). Vejamos:



<sup>12</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4<sup>a</sup> edição. Barueri, Manole: 2014. p.155



### **(IF-ES - IF-ES - Auxiliar em Administração - 2016 - ADAPTADA)**

A cultura organizacional não é algo que se possa tocar. Ela se assemelha a um iceberg, onde na parte superior, acima do nível da água, estão os aspectos visíveis que são observados nas organizações e que são decorrências da sua cultura, como as políticas de gestão de pessoas, e, na parte inferior, estão os aspectos invisíveis e profundos, cuja observação ou percepção é mais difícil, como os aspectos psicológicos e sociológicos da cultura.

#### **Comentários:**

Isso mesmo! A assertiva trouxe, corretamente, o conceito do iceberg da cultura organizacional.

#### **Gabarito: correta.**

---

### **(FUNRIO - IF-BA - Administrador - 2016)**

A cultura organizacional não é algo palpável que se possa tocar. Ela é percebida ou observada em si mesma, mas por meios de seus efeitos e consequências. Nesse sentido, lembra um iceberg. Na parte superior que está acima do nível da água estão aspectos visíveis e superficiais que se observam nas organizações e que são decorrentes de sua cultura. Na parte submersa estão os aspectos invisíveis e profundos, cuja observação ou percepção é mais difícil. Nessa parte estão as decorrências e aspectos psicológicos e sociológicos da cultura (CHIANENATO, 2005).

Quando o autor menciona parte superior do iceberg, ele se refere a:

- I. estrutura organizacional;
- II. políticas e diretrizes de pessoal;
- III. padrões e influência do poder;
- IV. métodos e procedimentos do trabalho;
- V. percepções e atitudes das pessoas.

Estão de acordo com as afirmações de Chiavenato apenas as afirmativas

- a) I, II e IV.
- b) III e V

c) I, II, III e V.

d) III, IV e V.

e) I, IV e V

#### Comentários:

Na parte **superior** (componentes **visíveis**) do iceberg da cultura organizacional estão:

- **Estrutura organizacional.**
- Títulos e descrições de cargos.
- Objetivos e estratégias.
- Tecnologia e práticas operacionais.
- **Políticas e diretrizes de pessoal.**
- **Métodos e procedimentos de trabalho.**
- Medidas de produtividade física e financeira.

Já na parte **inferior** (componentes **invisíveis**) do iceberg da cultura organizacional estão:

- Valores e expectativas.
- Padrões de poder e de influenciação.
- Percepções e atitudes das pessoas.
- Sentimentos grupais.
- Normas dos grupos
- Padrões de interações informais.
- Relações afetivas.

**O gabarito é a letra A.**

---

## 5.2 – Níveis da Cultura Organizacional (Schein)

A classificação que estudaremos agora é a que mais aparece nas provas. Portanto, fique atento!

Com base no *iceberg* da cultura organizacional, Schein<sup>13</sup> destaca que a cultura organizacional é composta por **03 níveis**:

**Artefatos (artefatos observáveis):** Trata-se do **primeiro nível** da cultura. É o nível mais superficial (o nível mais “externo”). Em outras palavras, é o nível “**visível**”.

---

<sup>13</sup> SCHEIN (2009) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.23

Os artefatos são as coisas ou situações que indicam **visual** ou **auditivamente** como é a cultura da organização. Inclui todos os fenômenos que as pessoas veem, ouvem e sentem quando encontram um novo grupo com uma cultura diferente da sua.

Trata-se do nível mais fácil de ser observado e que contém os fatores que podem ser mais facilmente alterados. É uma **dimensão objetiva**.

**Por exemplo:** a linguagem, o ambiente físico, o estilo de vestuário, as maneiras de se comunicar, os símbolos, os mitos e histórias da organização, os heróis, os rituais, as cerimônias, etc.

**Valores Compartilhados (crenças e valores expostos):** É o segundo nível da cultura. Trata-se de um nível quase “**invisível**” (raras vezes podem ser “visualizados”, ou seja, é muito difícil de serem visualizados).

Os **valores** e as **crenças** se referem aos conceitos tidos pelas pessoas como “certos” ou “errados” dentro de uma organização.

São os valores que indicam por que razão as pessoas agem de determinada maneira. Ou seja, os valores que definem por que as **pessoas fazem o que fazem**. Os valores funcionam como **justificativas aceitas por todos** os membros da organização.<sup>14</sup>

Os valores e as crenças estão em um **nível “consciente”**, e **conduzem o comportamento** dos membros da organização.

**Por exemplo:** filosofias, objetivos, estratégias, etc.

**Pressuposições Básicas (suposições básicas):** Trata-se do terceiro nível da cultura. É o nível **mais profundo** (o nível mais “**oculto**”). Em outras palavras, é o nível mais “**invisível**”.

Tratam-se de “**verdades inquestionáveis**”. Ou seja, são **suposições** que foram **tidas como “verdadeiras”**.

São fatores que estão tão “**arraigados**” que tendem a não ser mais questionados ou discutidos. Por isso, são extremamente difíceis de mudar. Pode-se dizer, ainda, que as pressuposições básicas são as “**fontes originais dos valores**”.

Trata-se do nível mais difícil de ser alterado. É uma **dimensão subjetiva**.

**Por exemplo:** pensamentos, sentimentos, percepções, crenças **inconscientes**, etc.

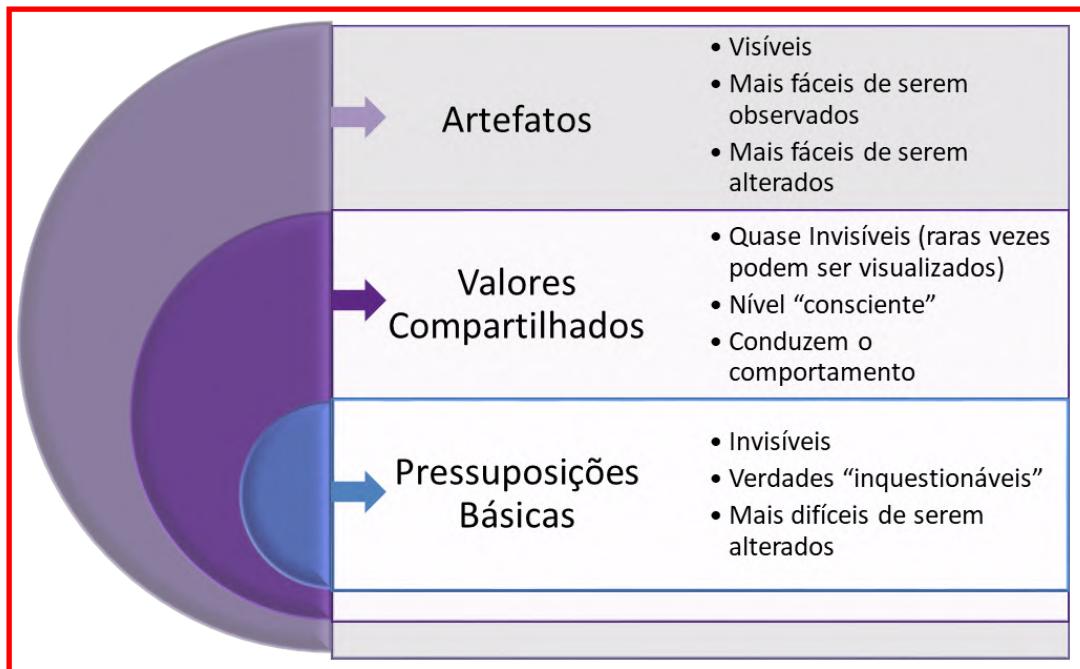
---

<sup>14</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.155



a) Apenas os **artefatos** são totalmente “**visíveis**”.

b) Quanto **mais profundo** o nível, **mais difícil** dos aspectos serem **alterados / mudados**.



(IF-TO - IF- TO - Assistente em Administração - 2019)

Toda cultura organizacional apresenta diferentes níveis, são eles:

- a) Custo, diferenciação e foco.
- b) Artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos fundamentais.
- c) Existência, relacionamento e crescimento.
- d) Realização, afiliação e poder.
- e) Fatores higiênicos e fatores motivacionais.

**Comentários:**

Os 03 níveis da cultura organizacional são: **artefatos, valores compartilhados e pressuposições (pressupostos) básicas**.

**O gabarito é a letra B.**

---

**(FCC - DETRAN-MA- Naalista de Trânsito - 2018)**

A literatura define cultura organizacional como representativa de um conjunto de costumes organizacionais que orientam o comportamento dos indivíduos na organização, possuindo caráter descritivo. Autores consagrados como Schein e Maximiano identificam diferentes níveis da cultura organizacional, sendo a camada mais superficial representada

- a) pelo clima organizacional, que reflete a forma como os membros da organização se sentem em determinado momento ou circunstância específica.
- b) pelos pressupostos referenciais, tais como percepções e crenças dos membros da organização.
- c) pelos valores da organização, que permeiam o comportamento de seus membros e o relacionamento com clientes.
- d) pelos artefatos observáveis (ou simplesmente artefatos), tais como os símbolos ostentados pela organização.
- e) pela supracultura, que congrega elementos inerentes à própria organização e aqueles absorvidos do ambiente no qual a mesma está inserida.

**Comentários:**

A camada mais superficial da cultura organizacional é representada pelos **artefatos observáveis**.

Como exemplos de artefatos, podem-se citar os **símbolos** da organização.

**O gabarito é a letra D.**

---

**(FCC - TRF-5<sup>a</sup> Região- Técnico Judiciário - 2017)**

Cultura e clima organizacional são identificados sob diferentes aspectos pelos doutrinadores, sempre com ênfase na importância de ambos nas organizações. Um desses aspectos são os denominados “artefatos observáveis”, que dizem respeito

- a) aos indicadores de percepção do clima organizacional, mensuráveis por pesquisas.
- b) ao clima psicológico dominante na organização.
- c) aos sistemas de reforço da cultura da organização.
- d) à camada mais superficial e visível da cultura da organização.
- e) ao nível profundo da cultura da organização, representado por seus valores.

**Comentários:**

Os artefatos observáveis compreendem o nível mais **superficial** e “**visível**” da cultura organizacional.

**O gabarito é a letra D.**

---

**(IBFC - EBSERH - Pedagogo)**

Uma das definições para CULTURA ORGANIZACIONAL é: a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que é compartilhada por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e concordar para serem aceitos no serviço da organização. Sendo assim, toda cultura organizacional se apresenta em três diferentes níveis. Assinale a alternativa que contempla as afirmações corretas.

- a) Artefatos, situações empreendedoras e valores compartilhados
- b) Valores compartilhados, pressuposições básicas e estudos de viabilidade
- c) Requisitos de prioridade, valores distribuídos e artefatos
- d) Artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas.

**Comentários:**

Os 03 níveis da cultura organizacional são: **artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas**.

**O gabarito é a letra D.**

---

### 5.3 – "Camadas" da Cultura Organizacional (Hofstede)

É importante que você também conheça a classificação de Geert Hofstede. Segundo o autor, a **cultura organizacional** é composta por **camadas**, como uma “cebola”. Nesse sentido, cada “camada” se refere a uma manifestação da cultura organizacional.

As camadas **mais externas** são compostas por aspectos **mais visíveis, mais fáceis** de serem **observados, mais fáceis** de serem **alterados, mais acessíveis e mais conscientes**. Conforme vamos “adentrando” nas camadas, em direção as camadas **mais internas**, os aspectos vão se tornando **menos visíveis, mais difíceis** de serem **observados, mais difíceis** de serem **alterados, menos acessíveis e mais inconscientes**.

As camadas são apresentadas da seguinte forma (da mais externa para a mais interna): **Símbolos, Heróis, Rituais e Valores**. Além disso, **também existem as Práticas Organizacionais**, que permeiam **essas camadas**. Vejamos:

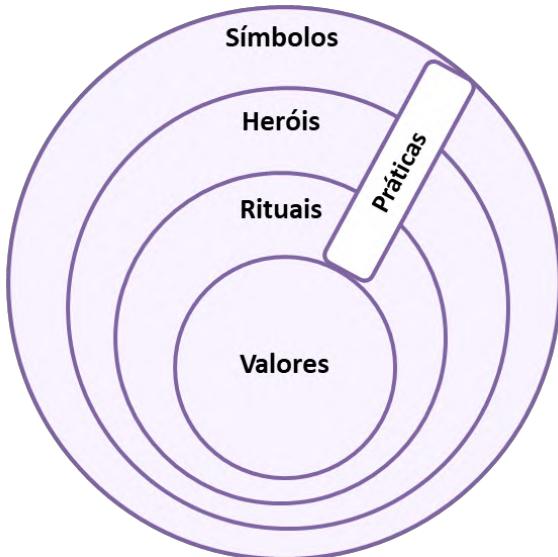
**Símbolos**: Tratam-se das **palavras, gestos, ações, figuras e objetos** que têm algum **significado particular** dentro da organização.

**Heróis**: Se referem às **pessoas**, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características **altamente valorizadas em uma cultura organizacional** e que servem como um **"modelo" de comportamento (positivo ou negativo)** para os demais membros da organização.

**Rituais**: São **atividades coletivas** (muitas vezes consideradas supérfluas do ponto de vista técnico), mas que são **essenciais dentro da cultura** de uma organização, devido ao seu **aspecto social**. Elas são realizadas para atingir fins desejados.

**\*Práticas**: Essas três camadas mais superficiais (símbolos, heróis e rituais), por representarem aspectos **visíveis da cultura** (isto é, capazes serem visualizados por observadores), são “agrupadas” e recebem o nome de práticas.

**Valores**: Trata-se do **núcleo** de uma cultura organizacional. Se referem aos **sentimentos raramente discutidos** e, na maior parte das vezes, **inconscientes**. Não podem ser diretamente observados, mas são manifestados por comportamentos alternativos. De acordo com Hofstede (2013) são definidos como “a tendência para se preferir um certo estado de coisas do que outro”. São **invisíveis**.



### **(CESPE - ANATEL - Analista Administrativo)**

A abordagem da cultura organizacional proposta por Geert Hofstede faz analogia às camadas da cebola ao representar os níveis em que a cultura se manifesta, de modo a descrever, da camada mais externa para o interior, os símbolos, os heróis, os rituais, os valores e, por fim, as práticas que permeiam todas as camadas.

#### **Comentários:**

A assertiva está correta.

*"Mas, Stefan! Está correto dizer que as "práticas" permeiam **todas** as camadas? Não seria apenas os símbolos, heróis e rituais?"*

Veja bem, meu amigo. O correto (de acordo com Hofstede) é da forma que eu expliquei durante a aula! OK? Ou seja, que as camadas mais superficiais (símbolos, heróis e rituais) recebem o nome de "práticas".

O próprio Hofstede menciona a distinção entre "práticas" e "valores".

Contudo, eu trouxe essa questão do CESPE justamente para que você possa observar que, nessa ocasião, a banca considerou correto que as "práticas permeiam **TODAS** as camadas" (inclusive os valores).

Portanto, o ideal é que você conheça a forma correta (na visão de Hofstede) e também a visão que o CESPE adotou nessa questão.

Assim, caso o CESPE/CEBRASPE traga algo nesse sentido, você conseguirá "matar" a questão!

### Gabarito: correta.

---

#### 5.4 – Componentes da Cultura Organizacional (Maximiano)

De acordo com Maximiano<sup>15</sup>, os principais componentes da cultura organizacional são os seguintes:

**Artefatos:** Compreendem os elementos mais visíveis de uma cultura organizacional, tais como: a **arquitetura**, as **roupas (vestuário)**, os **veículos** e os **produtos** que as pessoas utilizam.

**Tecnologia:** Trata-se do conjunto de **ferramentas** e **conhecimentos** utilizados pelas organizações e pelos funcionários para solucionar problemas e produzir produtos e serviços.

**Símbolos:** Podem ser **materiais** ou **imateriais**. Se referem aos **comportamentos** e **objetos** que carregam e **transmitem mensagens** e **significados** dentro de uma cultura organizacional. Exemplos: **rituais, cerimônias, histórias, mitos, heróis, imagens, hábitos, linguagem** e alguns elementos do **vestuário** e da **arquitetura**.

**Valores:** Estão na parte **mais profunda** da cultura organizacional. São os elementos **mais internos** da cultura organizacional. Compreendem as **crenças**, os **preconceitos**, a **ideologia** e todos os tipos de **atitudes e julgamentos compartilhados** pelos integrantes da organização, a respeito de qualquer elemento interno ou externo.



---

#### (COMPERVE - UFRN - Tecnólogo em Gestão Pública - 2016)

Todas as organizações desenvolvem uma cultura, que é composta de quatro elementos. As histórias e os mitos das tradições passados para as novas gerações, de maneira a perpetuar a cultura dominante, é um elemento denominado

a) Valor.

---

<sup>15</sup> MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*, 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.380-381

b) Artefato.

c) Tecnologia.

d) Símbolo.

**Comentários:**

Para Maximiano, os rituais, cerimônias, **histórias**, **mitos**, heróis, imagens, hábitos e linguagem são exemplos de **símbolos**.

**O gabarito é a letra D.**

---

**(ESAF - DNIT - Técnico Administrativo - 2013)**

"Em Roma, como os romanos." Antigo ditado em que podemos interpretar que para se integrar em um grupo social é preciso entender e, muitas vezes, adotar seus padrões culturais. Uma forma de entender estes padrões é através da análise da cultura, o mesmo acontece em relação a uma Organização, para entendê-la é preciso analisar a sua cultura organizacional. Sobre os componentes da Cultura Organizacional, assinale a opção incorreta.

a) Artefatos são componentes mais visíveis e compreendem a arquitetura, veículos, roupas etc.

b) Tecnologia é o repertório de conhecimento utilizado pelas pessoas para resolver problemas.

c) Símbolos compreendem comportamentos e objetos que carregam e transmitem mensagens e significados.

d) Valores compreendem crenças, preconceitos, ideologia, atitudes e julgamentos.

e) Socialização é o componente que permite que os indivíduos aprendam e adquiram a cultura.

**Comentários:**

A questão se baseou nos componentes da cultura organizacional defendidos por Maximiano. De acordo com o autor, os principais componentes da cultura organizacional são os seguintes: **Artefatos, Tecnologia, Símbolos, Valores**.

A única alternativa que não traz um desses componentes é a letra E ("socialização"). Portanto, a letra E é o gabarito da questão.

As demais alternativas (A, B, C e D) trazem, corretamente, os componentes da cultura organizacional e seus respectivos conceitos, conforme descrito por Maximiano.

**O gabarito é a letra E.**

---

## 5.5 – Elementos da Cultura Organizacional (outros autores)

De acordo com outros autores<sup>16</sup>, como Machado (2004) e Freitas (2009), os principais **elementos** da cultura organizacional são os seguintes:

**Estórias:** São narrativas apoiadas em **fatos reais**. Os membros da organização narram acontecimentos reais que ocorreram na organização. Vale mencionar que, em alguns casos, as estórias podem "misturar" fatos reais com ficção.

**Mitos:** São narrativas **fictícias (inverídicas)**, que são coerentes com os valores organizacionais. Os membros da organização "imaginam" eventos e "criam" narrativas, com o objetivo de explicar como as coisas surgiram ou se transformaram.

**Tabus:** Os tabus são coisas que **não se falam** e **não se evidenciam** dentro da organização. São coisas que todos **evitam até mencionar**, pois podem causar constrangimento, vergonha ou realçar algum erro do passado que deve ser mantido em "segredo". Podem se referir, também, a **assuntos "polêmicos"** cuja discussão é evitada.

Contudo, **todos sabem que eles estão existem e estão ali**, pois os tabus são **intrínsecos** ao dia a dia das pessoas.

Os tabus têm por objetivo "orientar o comportamento" dos membros da organização. Tratam-se de "demarcações" e "**proibições**" que delimitam as ações e os comportamento das pessoas. São as coisas que "não são permitidas" dentro da organização.

Por exemplo: namoro entre colegas de trabalho; discutir política, religião ou sexualidade; ou então quando o diretor da empresa, por exemplo, tem um passado "comprometedor".

**Heróis:** Tratam-se daquelas **pessoas reconhecidas** dentro da organização pelos seus feitos. São pessoas que **transmitem ensinamentos** e servem de **inspiração** e **motivação** para os demais indivíduos.

Vale dizer que os heróis podem "nascer" espontaneamente, ou então serem "criados" pela organização.

**Símbolos:** são aspectos "**visíveis**", utilizados para **disseminar a comunicação** da cultura organizacional. Ou seja, são objetos ou sinais que podem ser **vistos** ou **ouvidos**, e que ajudam as pessoas a "**sentirem**" e "**incorporarem**" a cultura da organização. Podem ser materiais ou não materiais. Por exemplo: bandeiras, logomarca, hinos, elevador privativo para executivos, etc.

<sup>16</sup> Baseado em MACHADO, D. D. P. N, **Inovação e Cultura Organizacional: Um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. Tese de Doutorado. São Paulo, FGV: 2004. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2586/98348.pdf?sequence=3&isAllowed=y>, e FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. 1ª edição. São Paulo, Cengage Learning: 2009.

**Normas:** São as "regras" que **delimitam os padrões**, indicando o que é **correto** e o que não é aceito pela organização. As normas indicam quais **comportamentos devem ser seguidos** pelos membros da organização. São as **prescrições de conduta** comportamental.

**Crenças e Pressupostos:** Se referem às coisas que são **tidas como "verdade"** na organização.

**Valores:** São os **conceitos básicos** de uma organização. Os valores representam a **essência da filosofia** da organização, orientando-a ao atingimento dos **objetivos** e do **sucesso**. Os valores são tudo aquilo que os membros da organização entendem como **sendo importante para o alcance dos objetivos e do sucesso organizacional**. Em outras palavras, os valores fornecem um senso de **direção** para a organização.

**Ritos, Rituais e Cerimônias:** São **atividades "planejadas"** pela organização, as quais são executadas através de **interações sociais**. Eles expressam a cultura organizacional, tornando-a coesa. Alguns autores dividem esses conceitos da seguinte forma:

**Ritos:** Atividades realizadas com o objetivo de comunicar algum propósito específico. Trata-se de um conjunto de atividades elaboradas e dramáticas, que consolidam várias formas de expressões culturais em um só evento.

**Rituais:** São ações repetidamente realizadas, utilizadas para reforçar os valores fundamentais da organização.

**Cerimônias:** Trata-se de um sistema de vários ritos ligados a uma ocasião ou evento específico. São utilizados para celebração.

**Comunicação:** A comunicação favorece a **interação** entre os indivíduos, através da **troca de mensagens**. A comunicação pode ser **formal** ou **informal**.

**Artefatos:** São **objetos materiais** que facilitam as atividades. Por exemplo: veículos, arquitetura, arranjo físico (móveis, decoração etc.), roupas, etc.

**Linguagem:** Trata-se da maneira singular por meio da qual os membros da organização se comunicam para transmitir informações.



(FCC - MPE-SE - Analista do Ministério Público)

Valores, ritos, mitos e tabus são componentes

- a) das variáveis estratégicas não controláveis.
- b) dos objetivos e metas.
- c) do planejamento estratégico organizacional.
- d) da gestão por competências.
- e) da cultura organizacional.

**Comentários:**

Valores, ritos, mitos e tabus são componentes (elementos) da **cultura organizacional**.

**O gabarito é a letra E.**

---

**(CESGRANRIO - TermoMacaé - Administrador)**

Dentre os elementos componentes da cultura organizacional podem ser destacados: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, tabus, heróis, normas e comunicação. Qual das afirmações abaixo define corretamente valores organizacionais?

- a) Explicitação daquilo que é importante para a organização atingir o sucesso.
- b) Aspectos que são tidos como verdades nas organizações.
- c) Atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas.
- d) Narrativas baseadas em eventos ocorridos, informando sobre a organização.

**Comentários:**

Letra A: correta. De fato, os valores são tudo aquilo que os membros da organização entendem como sendo importante para o alcance dos objetivos e do sucesso organizacional

Letra B: errada. A assertiva trouxe o conceito de "**Crenças e Pressupostos**".

Letra C: errada. A assertiva trouxe o conceito de "**Ritos, Rituais e Cerimônias**".

Letra D: errada. A assertiva trouxe o conceito de "**Estórias**".

**O gabarito é a letra A.**

---

## 5.6 – Elementos da Cultura Organizacional (Chiavenato)

Por fim, é importante mencionar que Chiavenato tem uma visão diferente. Para ele, os elementos da cultura organizacional são os seguintes<sup>17</sup>:

**Cotidiano do comportamento observável:** se refere a como as pessoas **interagem**, a **linguagem** e os gestos utilizados, os **rituais**, as **rotinas** e os **procedimentos comuns**.

**Normas:** tratam-se das **regras** que envolvem os grupos e seus comportamentos, inclusive nos momentos de lazer, nas refeições e nos dias informais.

**Valores dominantes:** são os **conceitos defendidos** por uma organização, como a **ética**, o **respeito** pelas pessoas, a **qualidade** de seus produtos ou os preços baixos, por exemplo.

**Filosofia administrativa:** responsável por **guiar** e **orientar** as políticas da organização, em relação aos funcionários, aos clientes e aos acionistas.

**Regras do jogo:** se refere a **como as coisas funcionam**, o que um novo funcionário deve aprender para se sair bem e ser aceito como membro de um grupo.

**Clima organizacional:** são os **sentimentos das pessoas** e a maneira como elas **interagem** entre si, com os clientes ou com os elementos externos.



### (UFRJ - UFRJ - Auxiliar em Administração - 2015)

Segundo Chiavenato (2014) toda organização, sendo pública ou privada, possui uma maneira peculiar de visualizar a si mesma e seu ambiente, chamada de cultura organizacional. Assinale a alternativa que apresenta dois elementos que compõem a cultura organizacional.

- a) Filosofia administrativa e clima organizacional.
- b) Valores dominantes e tempo de existência da organização.
- c) Comunicação ascendente e descendente.
- d) Normas e comunicação informal.

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.157

e) Comunicação interna e externa.

#### Comentários:

De acordo com Chiavenato, os elementos da cultura organizacional são os seguintes:

- Cotidiano do comportamento observável
- Normas
- Valores dominantes
- Filosofia administrativa**
- Regras do jogo
- Clima organizacional**

**O gabarito é a letra A.**

---

## 6 – Tipos de Artefatos

Conforme vimos, os artefatos são aqueles aspectos visíveis, que indicam **visual ou auditivamente** como é a cultura da organização. Nesse sentido, Machado<sup>18</sup> destaca a existência de 03 grandes "grupos" de artefatos, quais sejam: **Artefatos Verbais, Artefatos Comportamentais e Afetados Físicos.**

De acordo com o autor, os elementos pertencentes a cada um desses grupos são os seguintes:

Artefatos Verbais	Artefatos Comportamentais	Artefatos Físicos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estórias</li><li>• Mitos</li><li>• Tabus</li><li>• Heróis</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ritos, Rituais e Cerimônias</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Símbolos</li><li>• Normas</li></ul>

---

<sup>18</sup> MACHADO, D. D. P. N, **Inovação e Cultura Organizacional: Um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador.** Tese de Doutorado. São Paulo, FGV: 2004. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2586/98348.pdf?sequence=3&isAllowed=y>



### (INAZ do Pará - CRF-PE - Administrador - 2018)

Existem diversas maneiras de uma cultura organizacional ser transmitida dentro de uma empresa, podemos destacar como importante vários tipos de artefatos, dentre eles, artefatos comportamentais, tais como:

- a) Estórias.
- b) Tabus.
- c) Rituais.
- d) Heróis.
- e) Mitos.

#### Comentários:

A única alternativa que traz um exemplo de artefato comportamental é a letra C (**rituais**).

Todas as demais alternativas (letras A, B, D e E) trazem exemplos de artefatos verbais.

**O gabarito é a letra C.**

## 7 – Tipos de Ritos

Os ritos são "regras sociais" e "expressões culturais" planejadas que guiam o comportamento das pessoas na vida empresarial, e podem envolver elaborações dramáticas que consolidam várias formas culturais num único evento<sup>19</sup>. São representações dos valores culturais básicos da empresa. Vejamos, a seguir, os diferentes tipos de ritos organizacionais<sup>20</sup>:

<sup>19</sup> TRICE and BEYER (1984)

<sup>20</sup> TRICE and BEYER (1984) *apud* MACHADO, D. D. P. N, **Inovação e Cultura Organizacional: Um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. Tese de Doutorado. São Paulo, FGV: 2004. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2586/98348.pdf?sequence=3&isAllowed=y> e <http://comunicandoculturaorganizacional.blogspot.com/2013/03/tipologia-de-ritos-e-rituais.html>

**Ritos de Passagem:** são utilizados para **facilitar a mudança de status**, tanto na introdução do indivíduo na organização ou no retreinamento pessoal. Ou seja, os ritos de passagem facilitam a **transição de indivíduos para novos papéis e status**. Por exemplo: ritos utilizados em processos de admissão, promoção, mudança de funções, treinamento inicial de um recruta do exército, etc.

**Ritos de Degradação:** são utilizados para **dissolver identidades sociais** ou **retirar o seu "poder"**. Por exemplo: ritos utilizados em casos de demissões, afastamentos, violação de normas, para denunciar falhas, etc.

**Ritos de Reforço (Ritos de Confirmação ou Ritos de Engrandecimento):** são utilizados para **fortalecer identidades sociais** ou **enfatizar o seu "poder"**. Os Ritos de Reforço são utilizados para divulgar boas notícias sobre a organização e **reconhecer publicamente os resultados organizacionais positivos**, tais como "feitos heroicos", superação de metas, conquistas profissionais dos empregados, etc.

O objetivo é motivar os demais membros da organização, para que eles também atinjam os mesmos resultados. Por exemplo: festa para premiar a melhor equipe de vendas do mês, cerimônias para premiação por bom desempenho, etc.

**Ritos de Renovação (Ritos de Reprodução):** são utilizados para **renovar estruturas sociais** e **aprimorar seu funcionamento**. Por exemplo: programas de desenvolvimento organizacional, utilização de novas formas de gestão, atividades de assistência ao empregado, etc.

**Ritos de Redução de Conflitos:** são utilizados para **reduzir os níveis de agressões e conflitos** entre as relações, com o objetivo de **restaurar o equilíbrio** em relações sociais "perturbadas". Por exemplo: processos de negociação coletiva.

**Ritos de Integração:** são utilizados para **encorajar e reviver sentimentos comuns** que unem os indivíduos e os mantêm conectados em um sistema social, fortalecendo os "laços" entre os membros da organização. Nesses momentos, ocorre um "**afrouxamento temporário das normas**". Por exemplo: festas de final de ano, *happy hour*, festa de aniversário da empresa, etc.



**(CESPE - TCU - Analista de Controle Externo)**

De acordo com Beyer e Harrison, os ritos servem para confirmar os valores da organização e envolvem seis tipos básicos: de passagem, de degradação, de confirmação, de reprodução, de redução de conflitos e de integração.

## **Comentários:**

Isso mesmo! Os ritos representam e reforçam os valores básicos de uma organização. Eles podem ser de 06 tipos: Ritos de **Passagem**; Ritos de **Degradação**; Ritos de Reforço (Ritos de **Confirmação**); Ritos de Renovação (Ritos de **Reprodução**); Ritos de **Redução de Conflitos** e Ritos de **Integração**.

## **Gabarito: correta.**

---

### **(FCC - TRT-12<sup>a</sup> Região - Analista Judiciário)**

Uma interessante abordagem a respeito da Cultura Organizacional é aquela que procura compreendê-la através dos ritos que ocorrem nas organizações.

A tabela abaixo relaciona, em sua primeira coluna, cinco tipos de “ritos organizacionais”; na segunda coluna, estão listados cinco exemplos de “ritos organizacionais”.

#### **Tipos de Ritos**

1. Ritos de Passagem
2. Ritos de Engrandecimento
3. Ritos de Degradação
4. Ritos de Redução de Conflitos
5. Ritos de Integração

#### **Exemplos de Ritos**

- I. Festas de final de ano
- II. Demissão e substituição de um alto executivo
- III. Admissão de um funcionário
- IV. Processo de negociação coletiva
- V. Cerimônias de premiação por desempenho

A relação correta entre os tipos de ritos e seus exemplos é apresentada, correta e respectivamente, em

- a) 1-II, 2-III, 3-IV, 4-I, 5-V.
- b) 1-III, 2-I, 3-II, 4-V, 5-IV.

c) 1-III, 2-V, 3-II, 4-IV, 5-I.

d) 1-II, 2-V, 3-IV, 4-III, 5-I.

e) 1- I, 2- III, 3- II, 4- IV, 5-V.

#### Comentários:

Excelente questão para colocarmos em prática os conhecimentos sobre os tipos de ritos. Vejamos cada uma das assertivas:

1. Ritos de Passagem = III. Admissão de um funcionário

2. Ritos de Engrandecimento = V. Cerimônias de premiação por desempenho

3. Ritos de Degradação = II. Demissão e substituição de um alto executivo

4. Ritos de Redução de Conflitos = IV. Processo de negociação coletiva

5. Ritos de Integração = I. Festas de final de ano

Portanto, a sequência correta é 1-III, 2-V, 3-II, 4-IV, 5-I.

**O gabarito é a letra C.**

## 8 – Aprendizagem (transmissão) da Cultura Organizacional

Há diversas formas de as pessoas "aprenderem" a cultura organizacional. Em outras palavras, a cultura pode ser "transmitida" aos funcionários de diversas maneiras. **Dentre essas maneiras, as principais são as seguintes:**

**Histórias:** Tratam-se de narrativas e contos que, geralmente, se referem a eventos ocorridos com os fundadores da empresa, memórias sobre eventos especiais ou momentos de dificuldades, lembranças sobre eventos críticos para a organização, momentos de sucesso, situações de quebras de conduta, "lutas organizacionais", etc.

**São narrativas de eventos e situações que "vinculam" o presente ao passado e servem de base para explicar e legitimar as práticas atuais vigentes na organização.**

**Rituais:** Os rituais são **sequências repetitivas de ações** que **expressam e reforçam** os valores fundamentais da organização, bem como a maneira das pessoas agirem. Por exemplo: equipes que fazem algum "grito de guerra" antes de iniciarem o trabalho ou quando atingem as metas, por exemplo.

**Símbolos Materiais:** Tratam-se dos **aspectos físicos**, como a arquitetura do ambiente de trabalho, tamanho das salas, arranjo físico dos escritórios, tipo de carro utilizado pelos executivos, etc.

São os **aspectos materiais** que definem o grau de **igualdade** (ou **diferenciação**) entre as pessoas, bem como o tipo de **comportamento**. Os símbolos materiais indicam aos funcionários "**quem**" é **importante**, qual o tipo de **comportamento desejado**, etc. São aspectos importantes da **comunicação não verbal**.

**Linguagem:** muitas organizações (ou unidades dentro de uma organização) utilizam a **linguagem** como uma forma de **identificar membros** de uma cultura ou subcultura. Ao aprender essa linguagem, os membros confirmam a aceitação da cultura e ajudam a preservá-la. Por exemplo: As organizações **desenvolvem termos próprios** para descrever pessoas, escritórios, clientes, produtos, fornecedores, etc. (são as famosas "siglas" utilizadas pela organização).

A cultura organizacional é "implicitamente" **aprendida** e **aceita** pelos funcionários. Além disso, a cultura é "**reforçada**" pelo processo "natural", que acaba **eliminando** aquelas pessoas que possuem características diferentes dos padrões estabelecidos pela cultura da organização.

Por exemplo: um indivíduo extremamente religioso que trabalhe em uma "balada / casa noturna", normalmente, tende a não compartilhar os aspectos culturais desse tipo de empresa. Isso faz com que, em um curto período de tempo, esse indivíduo peça demissão e saia da organização.



#### (UFC - UFC - Administrador - 2017)

A cultura é transmitida aos funcionários de diversas maneiras, e as mais poderosas são as histórias, os rituais, os símbolos e a linguagem. Sobre esses elementos de transmissão da cultura organizacional, é correto afirmar:

- As histórias sinalizam para os funcionários quem é importante na organização.
- Os rituais são sequências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização.
- A linguagem consiste em narrativas que vinculam o presente com o passado e oferecem explicação e legitimidade para as práticas vigentes.

d) Os símbolos são termos próprios para descrever equipamentos, pessoas chave, fornecedores, clientes ou produtos relacionados a seu negócio.

e) O espaço físico da empresa, o tipo de carro disponível para os executivos ou a forma como eles fazem suas viagens aéreas são apenas alguns exemplos de rituais.

#### **Comentários:**

Letra A: errada. São os **símbolos** que sinalizam para os funcionários quem é importante na organização.

Letra B: correta. De fato, os rituais são sequências repetitivas de ações que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização, bem como a maneira das pessoas agirem.

Letra C: errada. São as **histórias** que consistem em narrativas de eventos e situações que "vinculam" o presente ao passado e servem de base para explicar e legitimar as práticas atuais vigentes na organização.

Letra D: errada. É a **linguagem** que se refere aos termos próprios desenvolvidos pelas organizações para descrever pessoas, escritórios, clientes, produtos, fornecedores, etc.

Letra E: errada. O espaço físico da empresa, o tipo de carro disponível para os executivos ou a forma como eles fazem suas viagens aéreas são exemplos de **símbolos**.

**O gabarito é a letra B.**

---

## **9 – Mecanismos de Fixação da Cultura Organizacional**

De acordo com Schein, os **mecanismos de fixação** (ou **criação / implementação**) da cultura organizacional podem ser divididos em<sup>21</sup>:

#### **Mecanismos Primários (principais):**

- Fatos que os líderes **prestashop atenção, medem** e habitualmente **controlam**.
- **Reação** dos líderes a **incidentes críticos** e a crises organizacionais.
- Forma de **alocação de recursos**.
- Critérios de **alocação de recompensas e status**.

---

<sup>21</sup> SCHEIN, Edgar, H. *Cultura organizacional e liderança* (Título Original: Organizational culture and leadership, Tradução: Ailton Bomfim Brandão), São Paulo, Atlas: 2017. p.229

- Maneira como os líderes decidem sobre a **modelagem de papéis**, o **ensino**, e o **coaching (treino)** dentro da organização.
- Critérios de **recrutamento, seleção, promoção e demissão**.

### **Mecanismos Secundários (de reforço):**

- **Desenho e estrutura organizacional.**
- Sistemas e **procedimentos organizacionais**.
- **Ritos e rituais** da organização.
- **Design** do **espaço físico**, das fachadas e dos edifícios.
- **Histórias** sobre eventos e pessoas importantes.
- Declarações formais da **filosofia**, dos **credos** e dos **códigos** organizacionais.



### **(Marinha - Quadro Técnico - Primeiro Tenente - 2019)**

Schein (in: Carvalho e Ronchi, 2005), com relação ao papel da liderança, considera ser uma das mais decisivas funções dos líderes a construção da cultura da organização. Para ele, quando a organização já possui potencial para viver e sobreviver, as crenças, os valores e as premissas maiores do empresário são transmitidos aos modelos conceituais dos subordinados. O autor mostra um conjunto de mecanismos primários utilizados pela liderança para implantação e transmissão da cultura aos membros de novas organizações. Assinale a opção que apresenta alguns desses mecanismos primários.

- Ritos e rituais organizacionais.
- Estórias, lendas e mitos sobre pessoas e eventos.
- Sistemas e rotinas organizacionais.
- Declarações formais de filosofia, valores e credos organizacionais.
- Regras deliberadas de modelagem, ensino e treino.

### **Comentários:**

De acordo com Schein, os mecanismos de fixação (ou criação / implementação) da cultura organizacional podem ser divididos em<sup>22</sup>:

#### Mecanismos Primários (principais):

- Fatos que os líderes prestam atenção, medem e habitualmente controlam.
- Reação dos líderes a incidentes críticos e a crises organizacionais.
- Forma de alocação de recursos.
- Critérios de alocação de recompensas e status.
- Maneira como os líderes decidem sobre a **modelagem de papéis, o ensino, e o coaching (treino)** dentro da organização.
- Critérios de recrutamento, seleção, promoção e demissão.

#### Mecanismos Secundários (de reforço):

- Desenho e estrutura organizacional.
- Sistemas e procedimentos organizacionais.
- Ritos e rituais da organização.
- Design do espaço físico, das fachadas e dos edifícios.
- Histórias sobre eventos e pessoas importantes.
- Declarações formais da filosofia, dos credos e dos códigos organizacionais.

Conforme se observa, a única assertiva que traz um exemplo de mecanismo primário de fixação (ou criação / implementação) da cultura organizacional é a letra E.

**O gabarito é a letra E.**

---

<sup>22</sup> SCHEIN, Edgar, H. **Cultura organizacional e liderança** (Título Original: Organizational culture and leadership, Tradução: Ailton Bomfim Brandão), São Paulo, Atlas: 2017. p.229

## 10 - Tipos de Cultura Organizacional

De acordo com Charles Handy, existem **04 tipos** de cultura organizacional: Cultura do Poder, Cultura de Papéis, Cultura de Tarefas e Cultura de Pessoas. Vejamos as características de cada um desses tipos<sup>23</sup>:

**Cultura do Poder:** O poder e as decisões são centralizados em uma única pessoa.

Existem **poucas regras, poucos procedimentos**, e as decisões são baseadas na **influência do poder** entre os membros da organização. É baseada no "**costume**".

O foco está nos **resultados** obtidos (e não nos meios).

Normalmente é encontrado em **pequenas organizações** e **empresas familiares**, onde quem detém o poder é o dono da empresa.

**Cultura de Papéis:** Trata-se de uma cultura baseada na **burocracia**. As "funções especializadas" e os "papéis" desempenhados são mais importantes que os próprios indivíduos.

Existem **muitas regras e procedimentos**. É baseada na **padronização, rigidez e especialização** do trabalho. Os funcionários tendem a ser "acomodados" e só fazem aquilo que as regras determinam para sua função.

O foco está nos **meios**.

São indicadas para ambientes **estáveis e previsíveis**, uma vez que é uma cultura **pouco flexível** e lenta em se adaptar às mudanças ambientais.

**Cultura de Tarefas:** É orientada para a realização de **projetos, tarefas ou trabalhos específicos**. Aqui, a importância está voltada para o **trabalho em equipe**, no intuito de **aumentar a eficiência** em relação à solução dos problemas.

O foco está no **poder de perito** dos funcionários (poder de "especialista" em tarefas específicas).

As **regras** e os **procedimentos** são **funcionais e flexíveis**.

Esse tipo de cultura torna a organização **mais flexível** para se adaptar às contingências ambientais.

---

<sup>23</sup> Charles Handy (1976) *apud* ESTRADA, R. J. S. *O Processo do Planejamento Estratégico e a Cultura Organizacional das Instituições Públicas de Ensino Superior*. Universidade Federal de Santa Maria Departamento de Engenharia Industrial. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGET2001\\_TR72\\_0178.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGET2001_TR72_0178.pdf)

Por outro lado, existe uma **dificuldade maior de controle** nas organizações que adotam esse tipo de cultura, uma vez que o controle é mantido pela alta gerência através da distribuição de projetos, pessoas e recursos.

**Cultura de Pessoa:** É orientada para o **indivíduo**. Esse tipo de cultura preocupa-se com a **valorização dos funcionários**.

O foco está em **atender aos interesses** de cada indivíduo da organização.

As **regras** e os **procedimentos** são **individualizados ou grupais (por equipes)**. Hierarquia e controle só funcionam bem se houver consentimento por parte dos indivíduos.

Trata-se de um tipo de cultura mais raro de ser encontrado nas organizações



#### (FCC - TRT-3<sup>a</sup> Região - Analista Judiciário - 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

I Poder

II Papéis

III Tarefa

IV Pessoa

#### Coluna Normas e Procedimentos

1 Múltiplos, padronizados e rígidos

2 Funcionais e Flexíveis

3 Poucos, Valor do Costume

#### 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 relacionar as colunas:

Tipologia de Cultura	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

O gabarito é a letra E.

## 11 – Classificações da Cultura Organizacional

### 11.1 - Cultura Dominante x Subculturas x Contracultura

**Cultura Dominante:** É aquela que representa os valores essenciais **compartilhados pela maioria dos membros** da organização. Ou seja, é a **cultura "principal"** da organização. Quando nos referimos à “cultura da organização”, estamos falando da cultura dominante.

**Subculturas:** As subculturas representam os valores que são **compartilhados por apenas alguns membros** da organização. Elas surgem para refletir situações, experiências, problemas e valores de determinados “grupos” da organização (departamentos, unidades regionais, setores, etc.).

As subculturas estão relacionadas às situações do "dia a dia" que os membros de um "grupo" compartilham e enfrentam diariamente. Pelo fato da convivência diária, os membros passam a compartilhar mesmas ideias, e enxergar as dificuldades sob um mesmo ângulo.

**As subculturas não são contrárias à cultura dominante, ou seja, ambas podem "coexistir" pacificamente.**

**Contracultura:** A contracultura representa **valores contrários** aos da cultura dominante da organização. Ocorre quando os valores compartilhados por alguns membros da organização, ou por determinadas unidades organizacionais, se tornam **contrários** e **antagônicos** ao da cultura dominante.

Em outras palavras, a contracultura é **conflitante** e **antagônica** à cultura dominante.



---

*"Poderia dar um exemplo, Stefan?"*

Claro, meu amigo!

Imagine que João e Maria trabalhem em um Hospital Beneficente. A **cultura dominante** neste hospital é de "solidariedade", "amor ao próximo" e "excelência". Lá, os funcionários fazem o possível para atender da melhor maneira os pacientes. Os membros da organização utilizam todos os recursos possíveis para atender bem os pacientes.

João trabalha em um setor administrativo onde, todos os dias, os colegas de trabalho almoçam juntos, fazem pausas para tomar lanche juntos, contam algumas "piadas" durante o horário de trabalho. Ou seja, é um ambiente de trabalho bastante descontraído e informal.

Por sua vez, Maria trabalha no setor de cirurgia. Diferentemente do setor administrativo, o setor de cirurgia é bem mais formal e bem menos descontraído. Lá, as pessoas trabalham mais concentradas, não contam piadas e também não tem o costume de lancharem juntos.

Perceba que, além de compartilharem a cultura dominante do hospital (de solidariedade, amor ao próximo e excelência) cada um dos setores (administrativo e cirurgia) tem a sua própria **subcultura**, que decorre do "dia a dia" enfrentado pelas pessoas.

Imagine que, certo dia, o setor financeiro do Hospital Beneficente perceba que as finanças do hospital não estão bem, e decida que é necessário fazer um corte de gastos. Portanto, eles

diminuem os recursos e insumos do hospital. Com essa atitude, começam a faltar materiais para o atendimento aos pacientes.

Perceba que o setor financeiro do hospital está indo contra a cultura dominante do hospital (de solidariedade, amor ao próximo e excelência). Afinal, os pacientes estão ficando sem atendimento adequado.

Portanto, o setor financeiro é um exemplo de **contracultura**. Ou seja, o setor está representando “valores contrários” e conflitantes com a cultura dominante do hospital.

---

## 11.2 - Cultura Forte x Cultura Fraca

De acordo com Robbins, “é possível diferenciar as culturas **fortes** das **fracas**. Se a maioria dos funcionários (que respondem a pesquisas feitas pela gerência) tem as **mesmas opiniões** sobre a missão e os valores da organização, a cultura é **forte**. Se as opiniões **variam bastante**, então ela é **fraca**.<sup>24</sup>

**Cultura Forte:** Em uma cultura forte os valores essenciais (principais) da organização são **aceitos (acatados)** e **compartilhados** pela **grande maioria dos membros** da organização, influenciando seus comportamentos.

Uma cultura forte **reduz o índice de rotatividade** dos funcionários. Isso acontece pois os funcionários concordam com os valores da organização; portanto, a probabilidade de esses funcionários quererem sair da organização é menor. Em outras palavras, uma empresa com uma cultura forte consegue “**reter**” **seus funcionários** com maior facilidade.

Uma cultura forte aumenta a **assiduidade**, a **lealdade** e o **comprometimento** dos membros da organização.

Além disso, a cultura forte **diminui** a necessidade de **regras e controles rígidos** sobre os funcionários.

**Cultura Fraca:** Em uma cultura fraca os valores essenciais da organização **não** são **aceitos** e **não** são **compartilhados** pela **maioria dos membros** da organização, pois existem diversas divergências de valores.

A cultura fraca leva ao descontentamento dos funcionários, discussões, baixo comprometimento, alta rotatividade e alto absenteísmo.

---

<sup>24</sup> ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.* / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. p.503

**Quanto mais indivíduos aceitarem e compartilharem os valores essenciais, e quanto maior for o comprometimento desses indivíduos com esses valores, mais forte será a cultura organizacional** e maior será a influência desta cultura sobre o comportamento dos membros da organização.

### 11.3 - Cultura Adaptativa x Cultura Conservadora

**Cultura Adaptativa:** É caracterizada pela **flexibilidade e maleabilidade**. As organizações que adotam culturas adaptativas são orientadas para **mudanças, inovação e criatividade**. As organizações com esse tipo de cultura atualizam e revisam constantemente sua cultura adaptativa para **adaptarem-se** às contingências ambientais.

A cultura adaptativa é **orientada para "fora"**, ou seja, a organização com esse tipo de cultura preocupa-se com os **stakeholders (clientes, acionistas, funcionários, etc.)**.

**Cultura Conservadora:** É caracterizada pela **manutenção dos valores**, ideias e tradições, os quais permanecem **enraizados** na organização e **não se alteram** ao longo do tempo. Esse tipo de cultura é mais **rígida e inflexível**, e **"rejeita"** a mudança.

A cultura conservadora (não adaptativa) é **voltada para "dentro"**, ou seja, a organização com esse tipo de cultura preocupa-se **com ela mesma** e com seus produtos.

Atualmente, neste ambiente cada vez mais **complexo e dinâmico** em que vivemos, a tendência é que as organizações adotem **culturas adaptativas**, com o objetivo de se **adaptarem** às constantes **mudanças** e em busca da **atualização e inovação**. Contudo, é necessário que as organizações também mantenham um mínimo de **estabilidade e permanência**, no intuito de garantir a **"identidade" da organização**, para que os membros da empresa se sintam "seguros" em relação aos valores organizacionais.

### 11.4 - Cultura de Iniciativa x Cultura de Missão x Cultura de Clã x Cultura Burocrática

Para Daft, existem dois fatores que influenciam o tipo de cultura:

- a) o grau em que o ambiente competitivo exige **flexibilidade** ou **estabilidade** da organização; e
- b) o grau em que o foco estratégico e a força da organização são **internos** ou **externos**.

Nesse sentido, Daft propõe a existência de 04 categorias de cultura<sup>25</sup>:

---

<sup>25</sup> DAFT, Richard L. *Organizações: Teorias e Projetos*, 11ª edição. São Paulo, Cengage Learning: 2014. pp. 387-389

**Cultura de Iniciativa (Cultura de Adaptabilidade)**: Tem foco no ambiente **externo** e é **flexível**, no intuito de se adaptar às mudanças e satisfazer as necessidades do cliente. Valoriza a **criatividade**, a **inovação** e a **assunção de riscos**.

As organizações que adotam esse tipo de cultura **reagem rapidamente** às mudanças e também "**criamativamente mudanças**".

Trata-se de uma cultura que "encoraja valores de empreendedorismo, normas e crenças que sustentam a capacidade da organização em detectar, interpretar e traduzir sinais do ambiente em novos comportamentos reativos".

**Cultura de Missão (Cultura de aquisição)**: Trata-se da cultura adotada por organizações preocupadas em **atender clientes específicos** do ambiente **externo**, mas **sem a necessidade de mudanças rápidas** (ou seja, é **menos flexível**; é orientada à **estabilidade**).

A cultura de missão é caracterizada pela ênfase em uma visão clara dos **objetivos organizacionais** e **alcance de metas**.

Em razão da "estabilidade do ambiente", as organizações com cultura de missão podem traduzir a visão da organização em **metas mensuráveis** e **avaliar o desempenho** dos funcionários através do alcance dessas metas. Em alguns casos, as culturas de missão refletem um elevado nível de **competitividade** e uma orientação para a **obtenção de lucro**.

**Cultura de Clã**: Tem foco no ambiente **interno** (ou seja, no envolvimento e participação dos membros da organização), mas levando em consideração, também, a necessidade de **adaptação às mudanças rápidas do ambiente externo**.

As organizações que adotam cultura de clã têm como um de seus principais objetivos atender as **necessidades dos funcionários**, no intuito de alcançar um o **alto desempenho**.

O **envolvimento** e a **participação (cooperação)** geram nos funcionários um sentimento de **responsabilidade** e "**posse**". Consequentemente, os funcionários tendem a **aumentar o comprometimento** com a organização.

**Cultura Burocrática**: Tem foco no ambiente **interno** e é orientada para um ambiente **estável** (é **menos flexível**). Alguns elementos como **símbolos**, **heróis** e **cerimônias**, reforçam os valores e a cultura da organização.

As organizações que adotam uma cultura burocrática são caracterizadas pela **racionalidade**, **conformidade**, cumprimento de **regras e políticas organizacionais**, alto grau de **integração** e **eficiência**.

Atualmente, a cultura burocrática tende a não ser muito indicada, em razão da necessidade de maior flexibilidade das organizações, para atender às constantes mudanças do ambiente instável e dinâmico em que vivemos.

## 11.5 - Cultura Etnocêntrica x Cultura Policêntrica x Cultura Geocêntrica

Quando as organizações abrem "filiais", elas podem adotar **03 tipos de posturas**:

**Cultura Etnocêntrica:** A organização acredita que o modo com que ela atua em seu país de origem é superior aos demais. Ou seja, ela acredita que os valores de sua "matriz" são superiores aos demais. Portanto, esse tipo de organização "ignora" a cultura do país onde está abrindo a filial, e **adota sua cultura original** (ou seja, adota na filial a mesma cultura adotada em sua matriz / em seu país).

**Cultura Policêntrica:** A organização acredita que a cultura do país onde ela está abrindo a filial tende a ser mais adequada para atender as necessidades locais. A organização considera que o local onde ela está abrindo a filial adota uma cultura mais conveniente. Portanto, esse tipo de organização busca **implantar a cultura local** do país onde está abrindo a filial (ou seja, ela "deixa de lado" seus valores originários para adotar na filial a mesma cultura adotada no país onde ela está se instalando). É um tipo de cultura oposta à cultura etnocêntrica.

**Cultura Geocêntrica:** Aqui, a organização adota um "mix" de valores. Esse tipo de organização busca **implantar um "meio-termo"**. Ou seja, mistura os valores de sua matriz com os valores daquele local onde está instalando a sua filial. Portanto, esse tipo de organização **não "ignora"** a cultura do país onde está abrindo a filial. Normalmente, ela mantém seus valores básicos e essenciais, adaptando-os às diferenças locais daquele país onde está se instalando.

## 11.6 - Cultura Individualista x Cultura Coletivista

A partir das ideias de Miranda, as principais características das culturas **individualistas e coletivistas** são as seguintes<sup>26</sup>:

**Cultura Individualista:** Os indivíduos se veem como **independentes**, e são motivados, principalmente, por suas **próprias necessidades**.

Nesse tipo de cultura a **comunicação é formal** e predomina a **autorresponsabilidade** e o **controle interno / autocontrole** (indivíduo realiza seu próprio controle).

A cultura individualista reflete a noção de que as organizações são um **conjunto de indivíduos** que **desempenham individualmente** suas tarefas.

Os Estados Unidos e Inglaterra são exemplos de países com culturas individualistas.

<sup>26</sup> MIRANDA, Onofre Rodrigues. *Cultura Organizacional: Um Estudo entre Dimensões de Individualismo e Coletivismo e suas Manifestações de Horizontalidade e Verticalidade*. UNB: IP-PST: 2002. Disponível em: [http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/19399/1/2002\\_OnofreRodriguesDeMiranda.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/19399/1/2002_OnofreRodriguesDeMiranda.pdf)

**Cultura Coletivista:** Os indivíduos se veem como **membros de um grupo**, e são motivados pelas **normas e deveres impostos pela coletividade**. O grupo é mais importante do que o indivíduo. A afiliação aos grupos influencia a maneira como os indivíduos pensam e agem.

Nesse tipo de cultura a **comunicação informal** se mostra mais eficaz, e predomina o **controle social** (os membros do grupo dão opiniões e cobram resultados).

A cultura coletivista reflete o senso de que os indivíduos fazem parte de um **grupo interdependente**.

O Brasil e o Japão são exemplos de países com culturas coletivistas.

## 11.7 - Cultura Masculina x Cultura Feminina

Aqui, quando falamos em "masculino" ou "feminino" estamos utilizando uma classificação mais "relativa". Ou seja, tanto homens quanto mulheres podem adotar comportamentos "masculinos" ou "femininos". Nesse sentido, a **literatura classifica as culturas em masculinas ou femininas**. Vejamos:

**Cultura Masculina:** É mais **racional, individualista e objetiva**. De acordo com Hofstede (1997), as sociedades com culturas masculinas enfatizam a **assertividade**.

**Cultura Feminina:** É mais **acolhedora**, e está relacionada ao **apoio e à segurança**. Para Hofstede (1997), as sociedades com culturas femininas tendem a **consolidar a qualidade de vida** e priorizam a **relação com os indivíduos do grupo**.



(UFPA - UFPA - Psicólogo - 2017)

Quando os valores de determinadas unidades setoriais se tornam desalinhados com a cultura hegemônica ou dominante da organização, produz-se uma dinâmica cultural antagônica, denominada

- a) contracultura.
- b) resistência à mudança.
- c) infracultura.

d) cultura pulsional.

e) cultura de base.

**Comentários:**

É a **contracultura** que é **conflitante e antagônica** à cultura dominante.

**O gabarito é a letra A.**

---

**(IADES - Fundação Hemocentro de Brasília - DF - Psicologia - 2017 - ADAPTADA)**

Em uma cultura organizacional forte, os valores essenciais da organização são intensamente acatados e amplamente compartilhados pelos colaboradores.

**Comentários:**

Isso mesmo! Em uma cultura forte os valores essenciais (principais) da organização são aceitos (acatados) e compartilhados pela grande maioria dos membros da organização, influenciando seus comportamentos.

**Gabarito: correta.**

---

**(CONSULPLAN - TSE - Analista Judiciário)**

Cada cultura corporativa possui características que identificam seu conjunto de crenças, valores, atitudes e comportamentos. Diante desse contexto, a cooperação, a racionalidade, a criatividade e a competitividade são valores dominantes das seguintes culturas corporativas, respectivamente,

a) cultura de clã, cultura burocrática, cultura adaptativa e cultura de aquisição.

b) cultura burocrática, cultura adaptativa, cultura de aquisição e cultura de clã.

c) cultura adaptativa, cultura de aquisição, cultura de clã e cultura burocrática.

d) cultura de aquisição, cultura de clã, cultura burocrática e cultura adaptativa.

**Comentários:**

Daft propõe a existência de 04 categorias de cultura:

**Cultura de Clã:** Tem foco no ambiente interno (ou seja, no envolvimento e participação dos membros da organização), mas levando em consideração, também, a necessidade de adaptação às mudanças rápidas do ambiente externo. O envolvimento e a participação (**cooperação**) geram nos funcionários um sentimento de responsabilidade e "posse".

Consequentemente, os funcionários tendem a aumentar o comprometimento com a organização.

**Cultura Burocrática:** Tem foco no ambiente interno e é orientada para um ambiente estável (é menos flexível). Alguns elementos como símbolos, heróis e cerimônias, reforçam os valores e a cultura da organização. As organizações que adotam uma cultura burocrática são caracterizadas pela **racionalidade**, conformidade, cumprimento de regras e políticas organizacionais, alto grau de integração e eficiência.

**Cultura de Iniciativa (Cultura de Adaptabilidade):** Tem foco no ambiente externo e é flexível, no intuito de se adaptar às mudanças e satisfazer as necessidades do cliente. Valoriza a **criatividade**, a inovação e a assunção de riscos.

**Cultura de Missão (Cultura de aquisição):** Trata-se da cultura adotada por organizações preocupadas em atender clientes específicos do ambiente externo, mas sem a necessidade de mudanças rápidas (ou seja, é menos flexível; orientada à estabilidade). Em alguns casos, as culturas de missão refletem um elevado nível de **competitividade** e uma orientação para a obtenção de lucro.

**O gabarito é a letra A.**

---

**(CESPE - DETRAN-ES - Administrador)**

Organizações que adotam cultura individualista têm como principal forma de controle o controle externo.

**Comentários:**

Pelo contrário!

Na cultura individualista predomina a autorresponsabilidade e o **controle interno** / autocontrole (indivíduo realiza seu próprio controle).

**Gabarito: errada.**

---

**(FCC - TRT-19<sup>a</sup> Região - Analista Judiciário)**

A diretoria de uma organização internacional, renomada em seu mercado de atuação, está em processo de mudança cultural e percebe a ocorrência do fenômeno da contracultura por parte de alguns gerentes, em uma de suas filiais. Decide, então, adotar uma postura empresarial policêntrica que

a) sustenta a crença que são superiores às demais organizações em termos culturais e fazem prevalecer os seus valores originários (da matriz ou do seu país de origem).

- b) adota um mix entre a cultura originária e a cultura local, mantendo os valores e procurando adaptar-se às diferenças locais.
- c) pratica, exatamente, o oposto aos valores originários; parte da premissa que o local que a hospeda pratica uma cultura que ela considera mais conveniente adotar, implementando atitudes e procedimentos da cultura local.
- d) elimina os integrantes que oferecem ameaça ao processo de mudança.
- e) não se importa em conviver com o fenômeno da contracultura, aceitando os conflitos entre as pessoas e conduzindo normalmente o processo de mudança.

#### **Comentários:**

A organização que adota a cultura policêntrica acredita que a cultura do país onde ela está abrindo a filial tende a ser mais adequada para atender às necessidades locais. **A organização considera que o local onde ela está abrindo a filial adota uma cultura mais conveniente.** Portanto, esse tipo de organização busca **implantar a cultura local do país onde está abrindo a filial** (ou seja, ela "deixa de lado" seus valores originários para adotar na filial a mesma cultura adotada no país onde ela está se instalando).

Portanto, o gabarito é a letra C.

A letra A traz um conceito de Cultura Etnonocêntrica e a letra B traz um conceito de Cultura Geocêntrica.

**O gabarito é a letra C.**

---

## **12 - Vantagens e Desvantagens da Cultura Organizacional**

A cultura organizacional pode trazer diversos benefícios para a organização; por outro lado, também pode gerar diversos problemas. Vejamos, a seguir, as principais **vantagens** e **desvantagens** que a cultura organizacional (especialmente as culturas **fortes**) pode trazer para as organizações.

#### **Vantagens:**

- Confere **identidade à organização** (ou seja, diferencia a organização das demais organizações).
- Proporciona um **senso de identidade** aos membros da organização.

- Melhora o **comprometimento** dos membros da organização com os objetivos organizacionais.
- Funciona como **mecanismo de controle** (diminuindo a necessidade de regras e controles rígidos sobre os funcionários).
- Estimula a **estabilidade do sistema social** (ou seja, a cultura organizacional é o "cimento" que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os "padrões adequados" em relação ao que os funcionários devem dizer ou fazer).
- Funciona como um **guia de sentido**, orientando as atitudes e os comportamentos dos funcionários. Ou seja, indica aos funcionários **o que deve ser feito e o que é importante**.
- Aumenta a **uniformidade do comportamento** dos funcionários.
- Fornece uma **imagem clara** da organização.
- Uma **cultura forte** diminui o aparecimento problemas internos, **reduz o nível de conflitos** e **melhora o desempenho organizacional**.

#### **Desvantagens (Disfunções):**

- Pode gerar **dificuldades de mudança** organizacional (ou seja, pode tornar a organização muito "rígida" em relação às mudanças).
- Pode trazer **dificuldades de adaptação** aos novos desafios e oportunidades.
- Pode deixar os membros da organização **resistentes às mudanças**.
- Pode ser uma **barreira à diversidade** e à inovação.

### **12.1 – Barreiras Causadas pela Cultura Organizacional**

Dentre as **desvantagens** (disfunções) da cultura organizacional, Robbins destaca algumas **barreiras** que podem ser formar. São elas:

**Barreira à mudança:** A **cultura arraigada** pode se tornar um **problema** quando se faz necessário que a organização mude para se **adaptar às novas demandas**. A cultura arraigada pode tornar a organização **rígida às mudanças**.

A **uniformidade do comportamento** (uma vantagem em um ambiente estável), pode se tornar uma **desvantagem** e **dificultar** a resposta da organização face às mudanças necessárias em um ambiente instável e dinâmico.

**Barreira à diversidade:** As culturas fortes tendem a pressionar os membros da organização para que eles se "encaixem" no perfil e na cultura organizacional.

Nesse sentido, a contratação de novos funcionários (que por questões de raça, gênero, deficiências ou outras diferenças) não se pareçam com a maioria dos membros e não se "encaixem" no perfil organizacional, cria um a **contradição**. Afinal, a **diversidade é uma vantagem** que é necessária às organizações. Por outro lado, os novos funcionários são pressionados a se ajustarem à organização, aceitando os valores essenciais da cultura organizacional.

Assim, quando esses funcionários tentam se adaptar e se ajustar à cultura organizacional, seus comportamentos diversificados (pontos fortes específicos de cada pessoa) tendem a diminuir; consequentemente, **perde-se a vantagem da diversidade** que seria trazida pelas pessoas.

**Barreira a aquisições e fusões:** Atualmente, a maior preocupação quando da realização de aquisições e fusões organizacionais é a **compatibilidade cultural**.

Antigamente, os fatores básicos que norteavam as decisões sobre aquisições e fusões estavam relacionados a vantagens financeiras ou à compatibilidade de produtos entre as organizações. Hoje, a possibilidade de o negócio dar certo está mais relacionada ao grau em que as **culturas** (das empresas envolvidas no negócio) são **compatíveis entre si**.



**(CESGRANRIO - UFPA - Psicólogo - 2017)**

As culturas organizacionais podem ser qualificadas como fortes ou fracas. Cada uma dessas conformações traz vantagens e desvantagens.

Comparando-se uma cultura organizacional forte com uma fraca, percebe-se que a cultura mais forte favorece a

- a) estabilidade do sistema social
- b) aquisição de outras empresas
- c) diversidade de seus funcionários

- d) flexibilidade em relação a mudanças
- e) formalização das regras de comportamento

#### **Comentários:**

Letra A: correta. De fato, uma das vantagens (especialmente das culturas fortes) é favorecer e estimular a estabilidade do sistema social.

Letra B: errada. Pelo contrário. Uma das **desvantagens (disfunções)** da cultura organizacional é exatamente o surgimento de uma **barreira a aquisições e fusões**.

Letra C: errada. A **barreira a diversidade** é uma das **desvantagens (disfunções)** da cultura organizacional.

Letra D: errada. A **barreira à mudança (rigidez à mudança)** é uma das **desvantagens (disfunções)** da cultura organizacional.

Letra E: errada. Pelo contrário! A cultura organizacional (especialmente a cultura forte) funciona como **mecanismo de controle** (diminuindo a necessidade de regras e controles rígidos sobre os funcionários). Ou seja, a cultura organizacional **diminui** a necessidade de formalização das regras de comportamento.

**O gabarito é a letra A.**

---

## **13 – Socialização Organizacional (Processo de Aculturamento)**

A **socialização organizacional** (ou **acultramento**) consiste no processo de **integrar** os novos membros da organização em seus papéis. Trata-se de realizar uma **interação** entre o "**sistema social**" e os **novos membros** que ingressam nesse sistema.

Em outras palavras, trata-se de um processo que tem por objetivo **integrar** e **adaptar** os novos funcionários à **cultura dominante** da organização.

De acordo com Chiavenato<sup>27</sup>, a socialização constitui "um conjunto de processos pelos quais um novo membro aprende o sistema de valores, as normas e os padrões de comportamento requeridos pela organização para se ajustar adequadamente a ela".

---

<sup>27</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.334

**De acordo com o autor, os valores, normas e padrões de comportamento que precisam ser aprendidos por meio da socialização organizacional são os seguintes:**

- a) Missão, visão, valores e objetivos básicos** da organização.
- b) Caminhos preferenciais** pelos quais os objetivos serão alcançados.
- c) Responsabilidades básicas** de cada membro no papel que lhe está sendo dado na organização.
- d) Padrões de comportamento** requeridos para o desempenho eficaz de seu papel.
- e) Conjunto de regras e princípios** que asseguram a manutenção da identidade e a integridade da organização.



**(CESPE - TCE-PA - Auditor de Controle Externo - 2016 - ADAPTADA)**

As práticas de socialização possibilitam a adaptação de novos funcionários à cultura organizacional dominante.

**Comentários:**

Isso mesmo! A socialização organizacional (ou acultramento) consiste em um processo que tem por objetivo integrar e adaptar os novos funcionários à cultura dominante da organização.

**Gabarito: correta.**

## **14 – Gestão da Mudança Cultural**

**Mudar uma cultura organizacional é algo bastante difícil; contudo, não é impossível.** Para isso, deve ser identificada qual é a cultura atual da organização e definir-se qual é a cultura “desejada” no futuro.

A mudança de uma cultura organizacional demanda **muitos esforços** e **bastante tempo**, para que todos os membros da organização “internalizem” os “novos comportamentos”. É um processo de deve ser feito de forma gradual. Afinal, não é fácil mudar algo que já está arraigado nas pessoas.

Inicialmente, o processo de mudança da cultura organizacional deve focar naqueles aspectos mais fáceis de serem modificados (como os produtos, sistemas e estrutura da empresa)

No processo de mudança organizacional podem ser utilizados alguns métodos, dentre os quais destacam-se os seguintes:

-Planejamento organizacional.

-Sistemas de recompensas.

-Sistemas de avaliação de desempenho.

-Contratação de novos membros que tenham o "perfil" que esteja de acordo com a nova cultura desejada.

-Processos de treinamento, educação e aprendizagem.

-Poder de persuasão do agente de mudanças.



(FCC - TRT-4<sup>a</sup> Região - Analista Judiciário - ADAPTADA)

Com relação às mudanças da cultura organizacional de uma empresa, estas são difíceis, mas não impossíveis, pois implicam em modificar concepções que são arraigadas no pensamento e no comportamento das pessoas.

**Comentários:**

Isso mesmo! Assertiva perfeita!

**Gabarito: correta.**

# CLIMA ORGANIZACIONAL

O **clima organizacional** é a **percepção** que os membros da organização têm do ambiente de trabalho em determinado momento.

Em outras palavras, o clima organizacional consiste nas **percepções comuns (percepções compartilhadas)** que os membros de uma organização possuem sobre diversos aspectos da empresa e do ambiente de trabalho<sup>28</sup>. O clima organizacional é um processo de **natureza cognitiva**<sup>29</sup> (racional).



Vejamos, a seguir, mais alguns conceitos de Clima Organizacional, na visão de renomados autores:

**Clima organizacional** é o **indicador do grau de satisfação** dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da **cultura** ou **realidade aparente** da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.<sup>30</sup>

**Clima organizacional** é considerado como o **elo conceitual de ligação** entre o nível **individual** e o nível **organizacional**, no sentido de expressar a **compatibilidade ou congruência das expectativas**, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais.<sup>31</sup>

**Clima organizacional** comprehende os fenômenos **subjetivos** e **objetivos** existentes que permeiam no **ambiente de trabalho**. Nas organizações, utilizamos a palavra clima para descrever o **grau de satisfação/insatisfação** existente em uma organização, sob a ótica **daqueles que lá trabalham**.<sup>32</sup>

<sup>28</sup> ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional* / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005. p.505

<sup>29</sup> Cognição é um conceito relacionado ao processo de aquisição de conhecimentos, e envolve elementos como: raciocínio, linguagem, memória e pensamento.

<sup>30</sup> CODA (1997) apud BENTO, E. S., DIAS, S. A. A. *Pesquisa de clima organizacional: instrumento de monitoramento gerencial*.

<sup>31</sup> PAYNE e MANSFIELD (1973) apud BENTO, E. S., DIAS, S. A. A. *Pesquisa de clima organizacional: instrumento de monitoramento gerencial*.

<sup>32</sup> MARCONI e LAKATOS (1990) apud BENTO, E. S., DIAS, S. A. A. *Pesquisa de clima organizacional: instrumento de monitoramento gerencial*.

**Clima organizacional** consiste em **percepções compartilhadas** que os membros desenvolvem através das suas relações com as políticas, práticas e procedimentos organizacionais tanto formais quanto informais.<sup>33</sup>

**Clima organizacional** envolve **alguns elementos da cultura**, mas é **mais superficial** do que esta. Pode-se afirmar que **clima é parte da cultura** e está relacionado ao que pode ser experimentado de modo mais **imediato**.<sup>34</sup>

**Clima organizacional** é o **produto dos sentimentos**. Em essência, é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e seus administradores. Trata-se do conjunto de sentimentos **positivos, negativos** ou de **indiferença** que a organização produz sobre seus membros.<sup>35</sup>



Pode-se dizer que a **cultura** organizacional **cria** o **clima** organizacional. Isto é, a **cultura** **interfere** no **clima** organizacional.

Em outras palavras, o **clima** organizacional é **decorrência** da **cultura** organizacional. Ou seja, o **clima** é **consequência e reflexo** da **cultura** organizacional.



Conforme vimos, alguns autores (como Chiavenato) entendem que o **clima organizacional** é um dos **elementos da cultura organizacional**.

<sup>33</sup> TORO (2001) TAMAYO (1999) *apud* SIQUEIRA, M. M. M., Tamayo, A., et al, *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre, Artmed: 2008. p.31

<sup>34</sup> TAMAYO (1999) *apud* SIQUEIRA, M. M. M., Tamayo, A., et al, *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre, Artmed: 2008. p.30

<sup>35</sup> MAXIMIANO (2012)

Chiavenato destaca, portanto, que o clima organizacional é a **qualidade** ou **propriedade** do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia o seu comportamento. Para ele, "o conceito de clima organizacional envolve um quadro **amplo e flexível** da **influência externa e ambiental** sobre a **motivação**".<sup>36</sup>



**Clima Organizacional** consiste no conjunto de **percepções compartilhadas** pelos membros da organização em relação a diversos aspectos da empresa e do ambiente de trabalho.

O clima organizacional pode influenciar o **comportamento**, a **satisfação**, o **desempenho** e o **grau de motivação** dos funcionários.

Borelli<sup>37</sup> sintetiza muito bem ao dizer que o **clima organizacional**:

- É um **conjunto** de **atitudes** e **comportamentos** existentes na organização e seu **grau de alinhamento** com sua **cultura**.
- É uma indicação da **qualidade do ambiente** dentro da organização.
- Indica como o colaborador **percebe**, **interpreta** e **reage** à **cultura** da organização.
- Afeta o modo como as **pessoas se relacionam** entre si e com a organização.
- Demonstra o **nível de atendimento** da organização às **expectativas de seus membros**.
- Impacta o **desempenho individual** e a **produtividade geral**.
- É vivo, atuante e **não pode ser criado**, mas apenas **influenciado** por medidas e ações de **liderança** na organização.

<sup>36</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3<sup>a</sup> edição. Barueri, Manole: 2014. p.147

<sup>37</sup> BORELLI, Regina. *Liderança e Desenvolvimento de Equipes*. 1<sup>a</sup> edição. São Paulo, SENAC: 2018.



### (AOCP - EBSERH - Psicólogo - 2017 - ADAPTADA)

Pode-se considerar que o clima é resultante da cultura nas organizações.

#### Comentários:

Isso mesmo! A cultura **interfere** no clima organizacional. Em outras palavras, o clima organizacional é **decorrência** (resultante) da cultura organizacional.

#### Gabarito: correta.

## 1 – Clima Organizacional x Clima Psicológico X Satisfação no Trabalho

Alguns autores fazem distinções entre **clima organizacional e clima psicológico**. Além disso, outro conceito que está relacionado a esses assuntos e que aparece nas questões de prova é o de **satisfação no trabalho**. Vejamos os conceitos e a diferenças entre eles:

**Clima Organizacional:** está relacionado às **percepções compartilhadas** pelos funcionários em relação a diversos aspectos da empresa e do ambiente de trabalho.

Está relacionado a **aspectos cognitivos** (rationais) e tem **natureza descritiva** (pode ser descrita, ou seja, pode ser objeto de constatação).

**Clima Psicológico:** está relacionado a **percepção individual** de cada funcionário em relação ao ambiente de trabalho. Em outras palavras, é o **significado afetivo da ligação individual** de cada pessoa com seu contexto de trabalho.

Está relacionado a **aspectos afetivos** (emocionais) e tem na **natureza avaliativa** (depende da avaliação pessoal do indivíduo).

**Satisfação no Trabalho:** está relacionada à **atitude do indivíduo** para com o seu ambiente de trabalho. Trata-se do  **julgamento avaliativo**, positivo ou negativo, que o trabalhador faz sobre seu trabalho ou sobre sua situação de trabalho.<sup>38</sup>

<sup>38</sup> BRIEF e WEISS (2002) *apud* SIQUEIRA, M. M. M., Tamoyo, A., et al, **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre, Artmed: 2008. p.31

**Está relacionado a aspectos cognitivos e afetivos e tem na natureza descriptiva e avaliativa.**



## ESQUEMATIZANDO!

Clima Organizacional	Clima Psicológico	Satisfação no Trabalho
Está relacionado às <b>percepções compartilhadas</b> pelos funcionários em relação a diversos aspectos da empresa e do ambiente de trabalho.	Está relacionado a <b>percepção individual</b> de cada funcionário em relação ao ambiente de trabalho. É o <b>significado afetivo</b> da ligação individual de cada pessoa com seu contexto de trabalho.	Está relacionada à <b>atitude do indivíduo</b> para com o seu ambiente de trabalho. Trata-se do <b>julgamento avaliativo</b> , positivo ou negativo que o trabalhador faz sobre seu trabalho ou sobre sua situação de trabalho.
Percepções <b>cognitivas</b>	Percepções <b>afetivas</b>	Percepções <b>cognitivas e afetivas</b>
Natureza <b>descritiva</b>	Natureza <b>avaliativa</b>	Natureza <b>descritiva e avaliativa</b>
Envolve a <b>percepção coletiva</b> (do grupo ou da organização)	Envolve a percepção <b>individual</b>	Envolve a percepção <b>coletiva</b> (do grupo ou da organização) ou <b>individual</b> .

Adaptado de RIBAS e SALIM (2013)<sup>39</sup>



## (FCC - TRT-15<sup>a</sup> Região - Analista Judiciário - 2018)

Considere as definições abaixo.

I. Significado afetivo da ligação do indivíduo com seu contexto de trabalho

II. Conjunto das percepções compartilhadas pelos empregados acerca de aspectos da vida organizacional.

As definições I e II são, respectivamente,

- a) cultura organizacional e clima psicológico.
- b) clima psicológico e clima organizacional.

<sup>39</sup> RIBAS, A. L., ASLIM C. R, *Gestão de Pessoas para Concursos*. Alumnus, Brasília: 2013.

- c) clima organizacional e cultura organizacional.
- d) constructo organizacional e clima organizacional.
- e) satisfação no trabalho e cultura organizacional.

#### **Comentários:**

A assertiva I se refere ao **Clima Psicológico**. O clima psicológico está relacionado a percepção individual de cada funcionário em relação ao ambiente de trabalho. Em outras palavras, é o **significado afetivo da ligação individual** de cada pessoa com seu contexto de trabalho.

A assertiva II se refere ao **Clima Organizacional**. O clima organizacional está relacionado às **percepções compartilhadas pelos funcionários** em relação a diversos aspectos da empresa e do ambiente de trabalho.

**O gabarito é a letra B.**

---

**(UMEMAT - UMEMAT - Psicólogo - 2018 )**

Clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização, referindo-se às influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano (SIQUEIRA, 2008). Clima consiste em percepções compartilhadas que os membros desenvolvem através das suas relações com as políticas, as práticas, e os procedimentos organizacionais tanto formais quanto informais (TORO, 2001).

SIQUEIRA, M. M. M. (Org). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto alegre: Artmed, 2008.

Considere as assertivas sobre clima organizacional.

- I. É constituído por elementos cognitivos.
- II. É constituído por elementos afetivos.
- III. É uma percepção do aspecto particular do trabalho, visto pelos trabalhadores.
- IV. É o significado da ligação individual no contexto de trabalho.

Assinale a alternativa que contém as assertivas corretas.

- a) I e II.
- b) I e IV.

c) I e III.

d) II e IV.

e) III e IV.

#### Comentários:

O clima organizacional está relacionado a **aspectos cognitivos** (assertiva I) e se refere às **percepções compartilhadas pelos funcionários** em relação a diversos aspectos da empresa e do ambiente de trabalho (assertiva III).

Portanto, as assertivas que trazem conceitos relacionados ao **clima organizacional** são as **assertivas I e III**.

As **assertivas II e IV**, por sua vez, trazem conceitos relacionados ao **clima psicológico**.

**O gabarito é a letra C.**

---

## 2 – Avaliação e Pesquisa de Clima Organizacional

Conforme Martins<sup>40</sup> destaca, um melhor **conhecimento do clima organizacional** pode colaborar para a melhoria da qualidade de vida do homem no trabalho e para a otimização do desempenho organizacional.

Nesse sentido, as **pesquisas de clima organizacional** são **ferramentas objetivas** que têm por objetivo "medir" (avaliar) o **clima organizacional**. Elas buscam mapear o **ambiente interno** e **avaliar diversas variáveis** na visão do **funcionário** da organização.

Elas têm por objetivo identificar a **percepção dos funcionários** sobre a organização e, consequentemente, avaliar o grau de **motivação e satisfação** dos funcionários.

As pesquisas de clima organizacional analisam as **perspectivas dos funcionários**, buscando encontrar os **pontos fortes** e os **pontos fracos** da organização. Assim, a organização pode "aprimorar" seus pontos fracos com o objetivo de **melhorar o clima da organização** e, consequentemente, **elevar a motivação e aumentar a produtividade** dos funcionários.

---

<sup>40</sup> MARTINS (2004) *apud* SIQUEIRA, M. M. M., Tamoyo, A., et al, **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre, Artmed: 2008. p.31

Alguns **indicadores** que auxiliam a avaliar o clima organizacional são os seguintes:

- **Taxa de turnover**: a **rotatividade** do pessoal (taxa de contratações e demissões).
- **Tempo de permanência** do funcionário na empresa.
- **Taxa de absenteísmo**: número de **faltas** e **atrasos** dos funcionários.
- **Resultados das avaliações de desempenho**: quedas no desempenho podem indicar que o funcionário está desanimado (e isso pode se dar devido ao clima organizacional).
- **Conflitos** interpessoais e interdepartamentais: indicam a existência de "tensão".
- **Greves**: demonstram insatisfações generalizadas.
- **Tipos de reclamações nos serviços médicos**: os funcionários expõem problemas físicos e psicológicos nos serviços médicos.
- **Grau de satisfação** dos funcionários **com seus colegas de trabalho**.
- **Grau de satisfação** dos funcionários com as **políticas de recursos humanos** da organização.

O clima organizacional é avaliado e classificado em:

**Favorável** (clima bom): predominam variáveis positivas que favorecem um **maior comprometimento** por parte dos funcionários.

**Alto tempo de permanência** na empresa, **baixo turnover** e **baixa taxa de absenteísmo** são indicadores desse tipo de clima

**Não favorável** (clima ruim/prejudicado): o "ânimo" da maior parte dos funcionários é afetado por variáveis negativas.

Esse tipo de clima gera **tensões**, **conflitos**, **desinteresse**, **resistências**, **ruídos nas comunicações** e **menor comprometimento** por parte dos funcionários.

Diversas técnicas podem ser utilizadas para a mensuração do clima organizacional. Por exemplo: questionários, entrevistas em grupo, entrevistas por especialistas, painel de debates, etc.

Normalmente, são utilizados **questionários** (que são respondidos pelos funcionários da organização). Dentre as vantagens da utilização dos questionários podem-se citar: custo relativamente baixo, permitem uma aplicação "em massa", garantem o anonimato do funcionário (sigilo) e podem ser aplicados de forma eletrônica.

Comumente, os questionários utilizam a **escala de Likert**.



A escala de Likert é um dos instrumentos mais usados em pesquisas de opinião. Ao responderem o questionário baseado na escala de Likert, o funcionário especifica o nível de concordância com determinada afirmação.

Por exemplo:

**Afirmação: A organização tem uma boa política de benefícios, remunerações e promoções.**

**Respostas:**

- Discordo Totalmente**
- Discordo Parcialmente**
- Não Discordo nem Concordo**
- Concordo Parcialmente**
- Concordo Totalmente**



**(FCC - TRT-15<sup>a</sup> Região - Analista Judiciário - 2018)**

O clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. Marque o item onde NÃO temos um indicador do Clima Organizacional de uma empresa:

- a) Turnover
- b) Greves
- c) Afastamento por acidente de trabalho
- d) Absenteísmo

## **Comentários:**

A única assertiva que não traz um indicador de clima organizacional é a letra C (“Afastamento por acidente de trabalho”).

Os afastamentos por acidente de trabalho não tem correlação com o clima organizacional.

**O gabarito é a letra C.**

---

## **2.1 - Variáveis Organizacionais**

Independente da técnica ou do modelo utilizado, as pesquisas de clima organizacional devem tratar de temas (variáveis / dimensões) relacionados à organização e à sua política de recursos humanos. **Dentre essas variáveis organizacionais, destacam-se as seguintes:**

**Salários:** avalia a satisfação dos funcionários em relação aos critérios utilizados para aumentos salarialáveis, a compatibilidade dos salários oferecidos pela organização em relação aos salários praticados no mercado, equilíbrio entre os salários de cargos similares na empresa, etc.

**Supervisão/Liderança:** avalia a satisfação dos funcionários com os gestores, bem como a qualidade da supervisão.

**Comunicação:** avalia a satisfação dos funcionários quanto aos canais de comunicação utilizados pela empresa, bem como a satisfação dos funcionários em relação à divulgação, pela organização, de fatos relevantes.

**Benefícios:** avalia a qualidade dos benefícios prestados aos funcionários, bem como o quanto esses benefícios atendem às expectativas e necessidades dos funcionários.

**Trabalho em si:** avalia a satisfação dos funcionários em relação ao volume de trabalho, o horário de trabalho, a natureza do trabalho (ou seja, se ele é considerado relevante para o funcionário), etc.

**Treinamento e Desenvolvimento:** avalia se os treinamentos são de boa qualidade e se, de fato, são oferecidas oportunidades para que o funcionário se desenvolva profissionalmente.

**Processo Decisório:** busca avaliar a visão dos funcionários em relação ao processo decisório. Ou seja, avalia se o funcionário vê a empresa como ágil, centralizada ou descentralizada, participativa, etc.

**Condições Físicas do Trabalho:** busca avaliar, na visão do funcionário, o conforto e a qualidade do ambiente de trabalho (instalações físicas, recursos, etc.).

**Perspectiva de Carreira:** busca avaliar a satisfação dos funcionários em relação às possibilidades de crescimento na carreira.

**Imagen da Organização:** busca avaliar a opinião dos funcionários sobre como eles acham que a empresa é percebida no mercado (pelos fornecedores, clientes, etc.).

**Satisfação do Cliente:** avalia como os funcionários veem a satisfação dos clientes em relação à empresa.

**Qualidade:** avalia a percepção dos funcionários em relação ao compromisso da empresa com a qualidade.

**Ética e Responsabilidade Social:** busca avaliar o quanto os funcionários acham que a empresa é ética e cumpre com suas responsabilidades sociais.

**Relacionamentos Interpessoais:** busca avaliar a qualidade dos relacionamentos que os funcionários mantêm dentro da organização.

**Identificação com a Organização:** busca avaliar se os funcionários se identificam com a missão, visão e valores da organização.

**Clareza dos Objetivos:** busca avaliar se os funcionários acham que os objetivos organizacionais são claros.

## 2.2 - Modelos de Pesquisa de Clima Organizacional

Os principais **modelos de pesquisa de clima organizacional** são os seguintes<sup>41</sup>:

Modelo de **Litwin e Stringer** (1968): utiliza um questionário baseado em **nove fatores**: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrão.

Modelo de **Kolb** (1986): utiliza um questionário baseado em **sete fatores**: recompensa, padrões, responsabilidade, conformismo, clareza organizacional, calor, apoio e liderança.

Modelo de **Sbragia** (1983): utiliza um questionário baseado em **vinte fatores**: conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos, identidade, estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia, prestígio, tolerância, clareza, justiça, condições de progresso, apoio logístico, reconhecimento e forma de controle.

---

<sup>41</sup>RIBAS, A. L., ASLIM C. R, *Gestão de Pessoas para Concursos*. Alumnus, Brasília: 2013. p.513



### (CESPE - TJ-ES - Analista Judiciário - ADAPTADA)

As pesquisas de clima organizacional incluem as seguintes dimensões: comunicação, integração entre as diferentes áreas funcionais, estilo de gerência, administração de recursos humanos (principalmente salários, benefícios e carreira), modelo de gestão adotado pela organização, natureza do trabalho realizado, relacionamento interpessoal, grau de identificação com a organização e clareza de objetivos.

#### Comentários:

Isso mesmo! A assertiva trouxe, corretamente, diversos exemplos de variáveis (dimensões) que são tratadas nas pesquisas de clima organizacional.

#### Gabarito: correta.

### 3 – Cultura Organizacional x Clima Organizacional



Cultura Organizacional	Clima Organizacional
Valores, normas e padrões	Percepções (interpretações)
É a “identidade” da organização	É o “estado de “espírito” da organização
É mais “enraizada”	É mais “superficial”
É mais difícil de ser “percebida”	É mais fácil de ser “percebida”
É mais difícil de ser mudada (é mais estável)	É mais fácil de ser mudada (é mais “temporária”)
As mudanças ocorrem a médio/longo prazo (mudanças demoram mais tempo para acontecer)	As mudanças ocorrem a curto/médio prazo (mudanças ocorrem mais rápido)
Existem diversas classificações	Pode ser classificada em “favorável” ou “não favorável”



### (IADES - AL-GO - Psicólogo - 2019)

Apesar de serem conceitos correlatos, clima organizacional e cultura organizacional estabelecem diferenciações importantes. Entre elas é possível citar que

- a) o clima é um conceito mais estável que a cultura, pois a avaliação do primeiro é mais recorrente que a avaliação do segundo.
- b) a cultura reflete apenas os valores superficiais, enquanto o clima indica os valores mais arraigados na organização.
- c) clima é mais volátil que a cultura organizacional, por isso se altera mais facilmente e demanda avaliações periódicas.
- d) o clima organizacional propriamente dito é mais duradouro que a cultura, pois esta é formada pela visão dos fundadores.
- e) a cultura pode ser alterada mais rapidamente que o clima, pois ela envolve um conceito mais individual, enquanto o clima é coletivo.

### Comentários:

Letra A: errada. Pelo contrário! A **cultura** é um conceito mais estável que o **clima**.

Letra B: errada. O **clima** reflete apenas os valores superficiais, enquanto a **cultura** indica os valores mais arraigados na organização.

Letra C: correta. Isso mesmo! O clima é mais volátil que a cultura organizacional. Por isso, o clima pode ser alterado mais facilmente e há necessidade de que sejam feitas avaliações periódicas.

Letra D: errada. A **cultura** organizacional propriamente dita é mais duradoura que o **clima**.

Letra E: errada. O **clima** pode ser alterado mais rapidamente que a **cultura**.

**Gabarito: correta.**

---

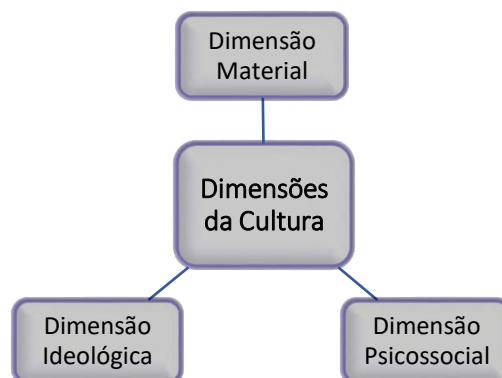
# RESUMO ESTRATÉGICO

## Cultura Organizacional

A **cultura organizacional** pode ser definida como um conjunto de valores, crenças, costumes, hábitos, normas, símbolos, entre outros fatores, que são **compartilhados** pelos membros de uma organização e geram determinados “**padrões de comportamento coletivos**”.

A cultura organizacional é a “**personalidade / identidade**” da organização.

## Dimensões da Cultura Organizacional



## Processo de Formação da Cultura Organizacional

1°

Os fundadores só **contratam e mantêm** funcionários que **pensem e sintam** as coisas da mesma forma que eles

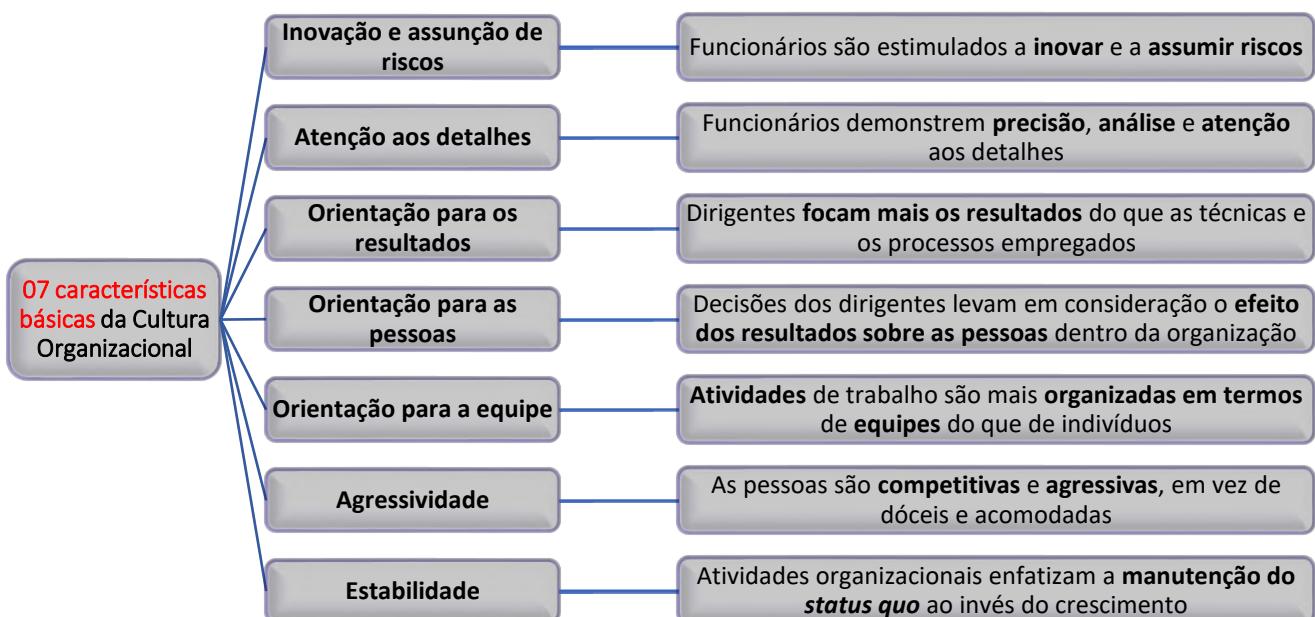
2°

Os fundadores **doutrinam e socializam** esses funcionários de acordo com **sua forma de pensar e de sentir**

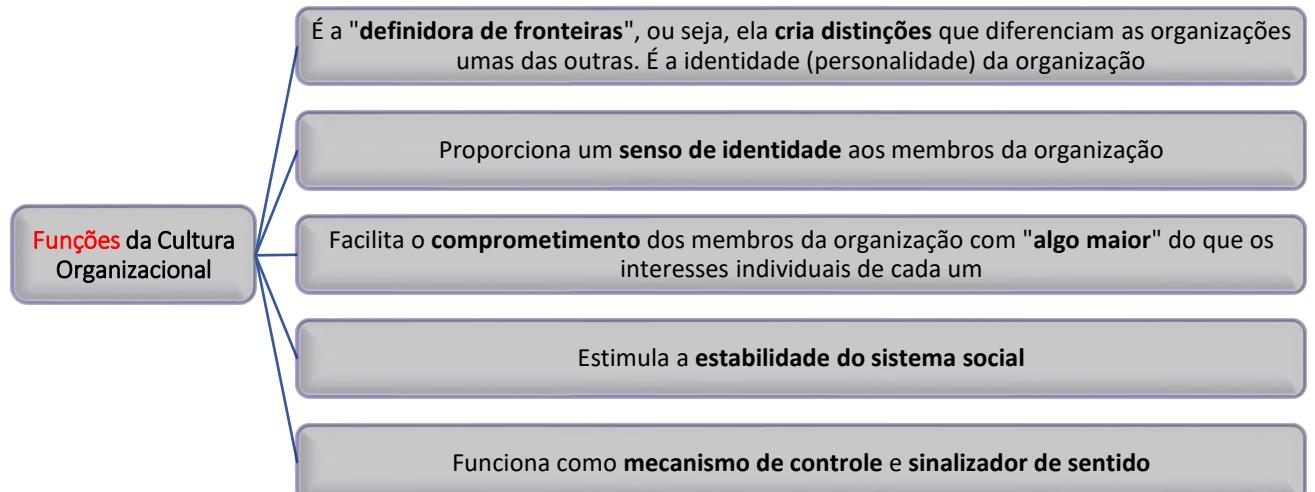
3°

O comportamento dos fundadores age como um **modelo** que **encoraja** os funcionários a se **identificar** com eles e, dessa forma, a **introjetar seus valores, convicções e premissas**

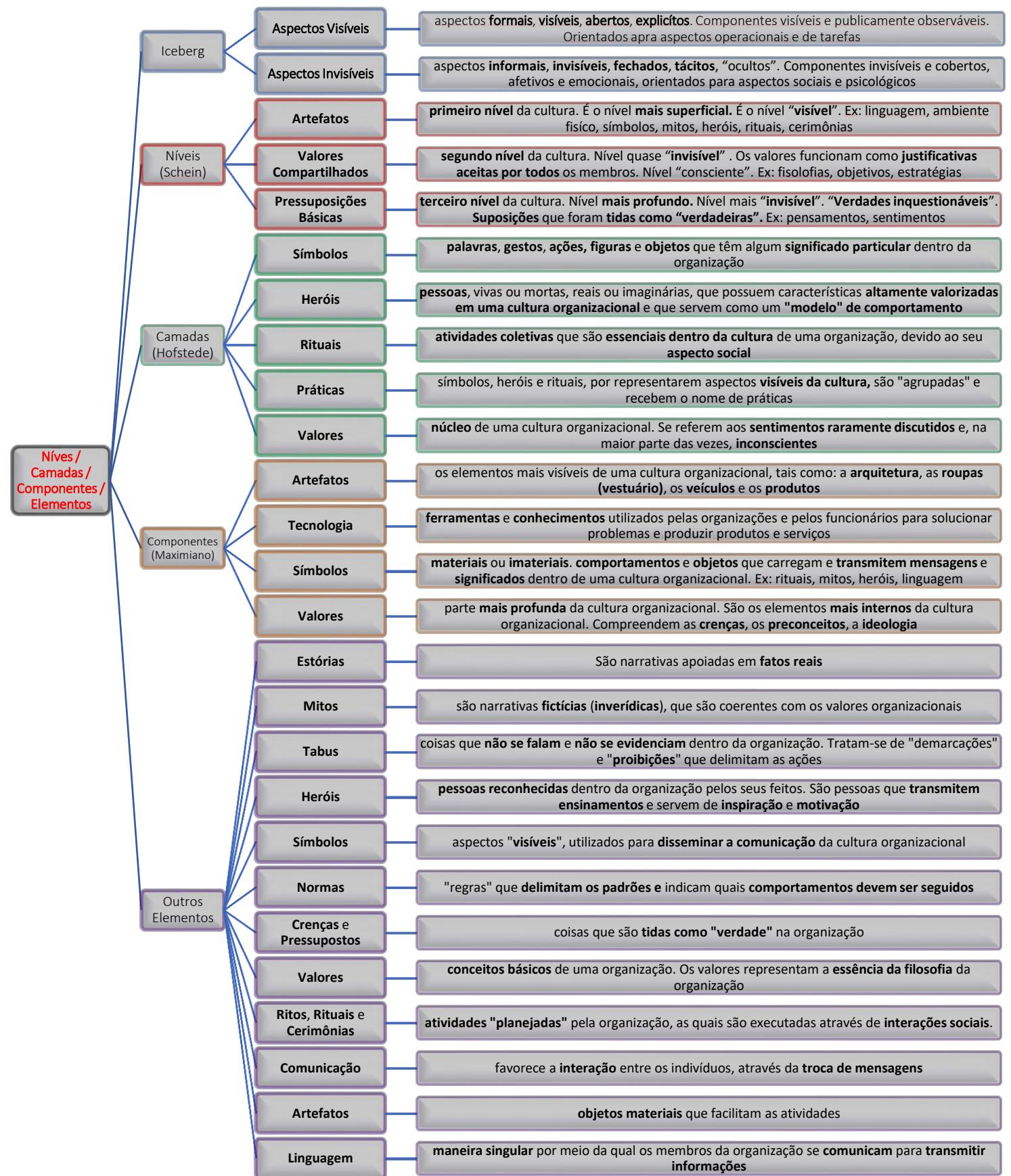
## Características da Cultura Organizacional



## Funções da Cultura Organizacional



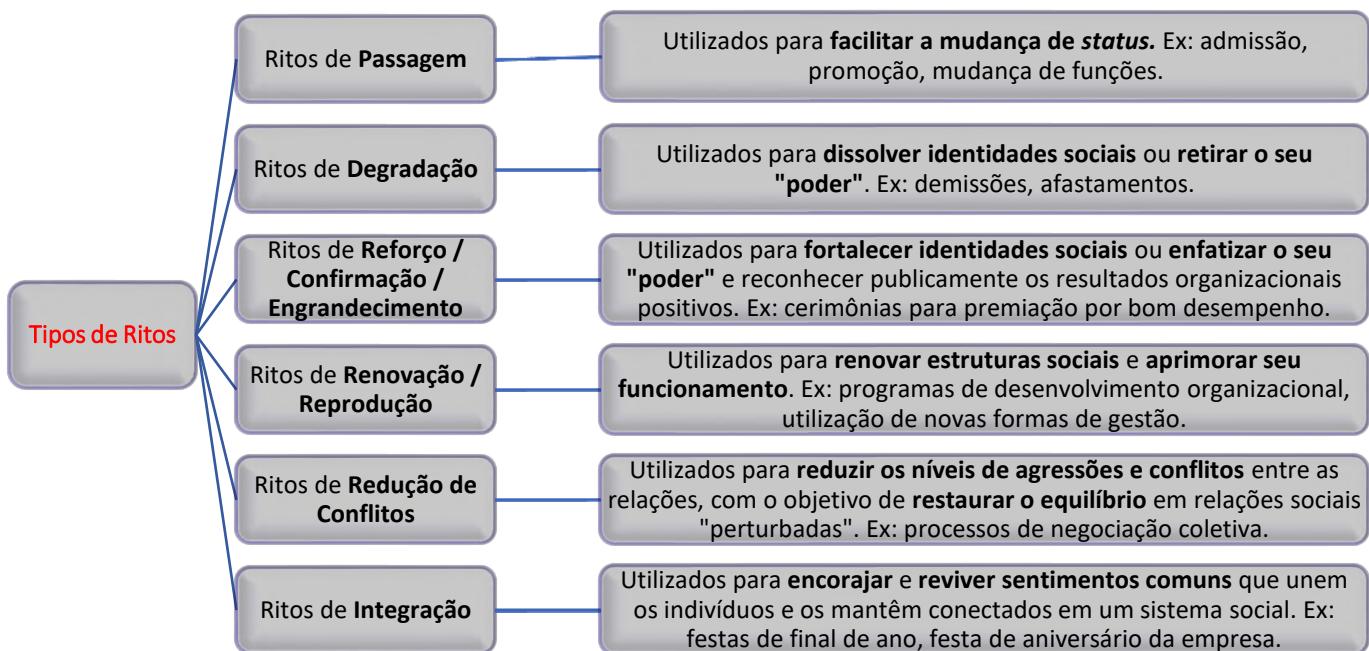
## Níveis / Camadas / Componentes / Elementos da Cultura Organizacional



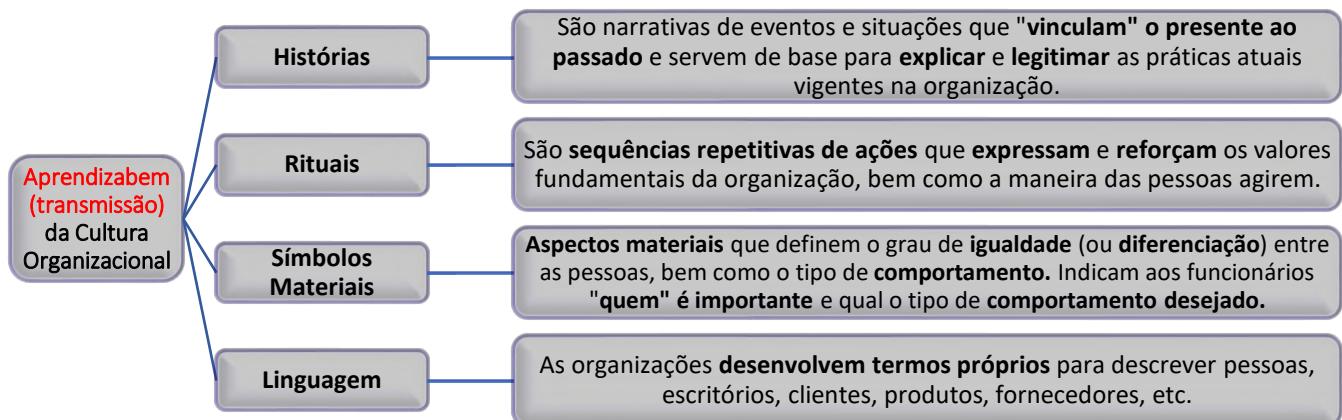
## Tipos de Artefatos

Artefatos Verbais	Artefatos Comportamentais	Artefatos Físicos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estórias</li><li>• Mitos</li><li>• Tabus</li><li>• Heróis</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ritos, Rituais e Cerimônias</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Símbolos</li><li>• Normas</li></ul>

## Tipos de Ritos



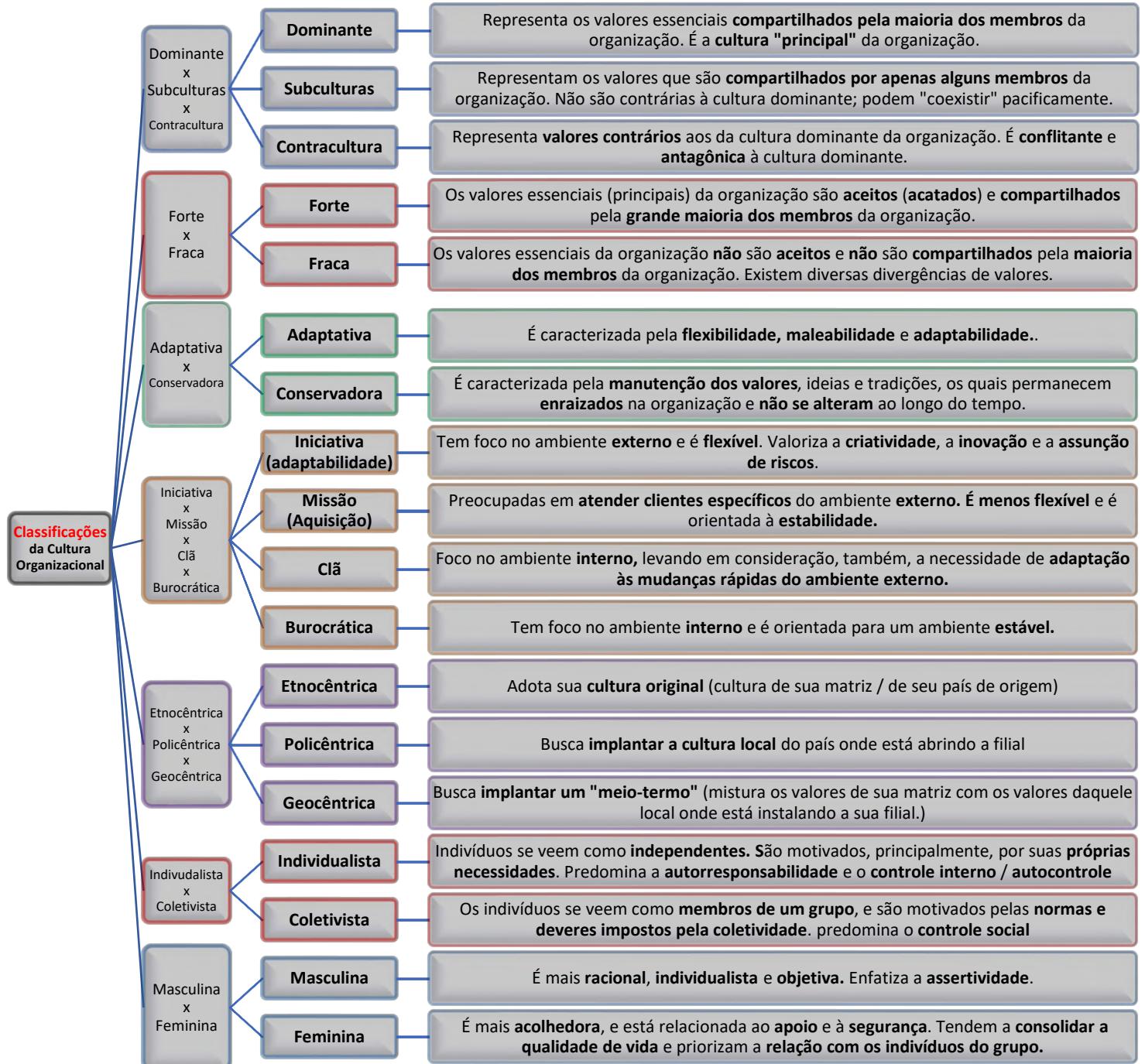
## Aprendizagem (transmissão) da Cultura Organizacional



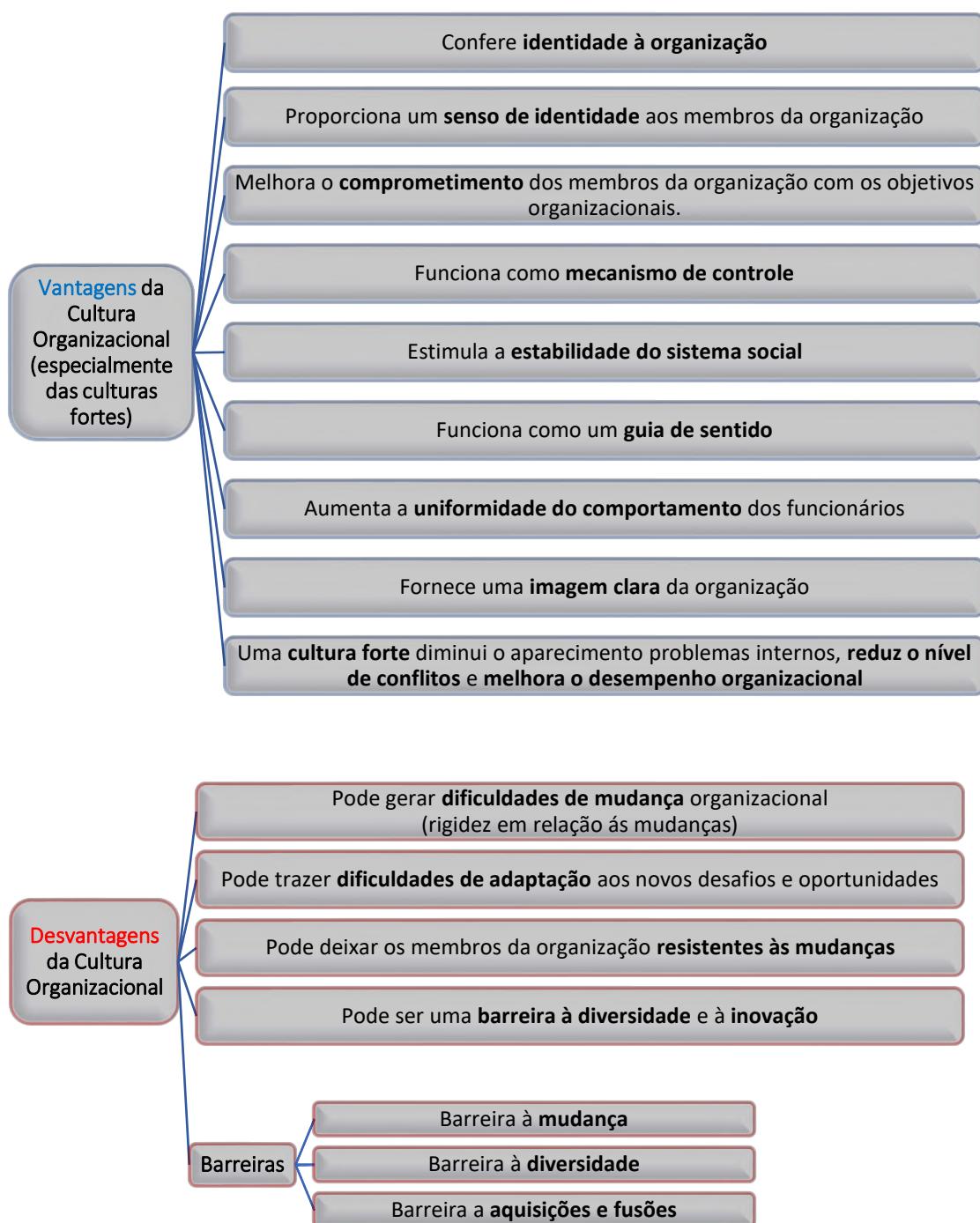
## Tipos de Cultura Organizacional

	Características	Normas e Procedimentos	Foco
<b>Cultura de Poder</b>	O poder e as decisões são centralizados em uma única pessoa.	Existem poucas regras, poucos procedimentos. É baseada no "costume".	O foco está nos resultados obtidos (e não nos meios).
<b>Cultura de Papéis</b>	Trata-se de uma cultura baseada na burocracia. As "funções especializadas" e os "papéis" desempenhados são mais importantes que os próprios indivíduos.	Existem muitas regras e procedimentos. É baseada na padronização, rigidez e especialização do trabalho.	O foco está nos meios.
<b>Cultura de Tarefas</b>	É orientada para a realização de projetos, tarefas ou trabalhos específicos. Aqui, a importância está voltada para o trabalho em equipe.	As regras e os procedimentos são funcionais e flexíveis.	O foco está no poder de perito dos funcionários (poder de "especialista" em tarefas específicas).
<b>Cultura de Pessoa</b>	É orientada para o indivíduo. Esse tipo de cultura preocupa-se com a valorização dos funcionários.	As regras e os procedimentos são individualizados ou grupais (por equipes).	O foco está em atender aos interesses de cada indivíduo da organização.

## Classificações de Cultura Organizacional



## Vantagens e Desvantagens da Cultura Organizacional



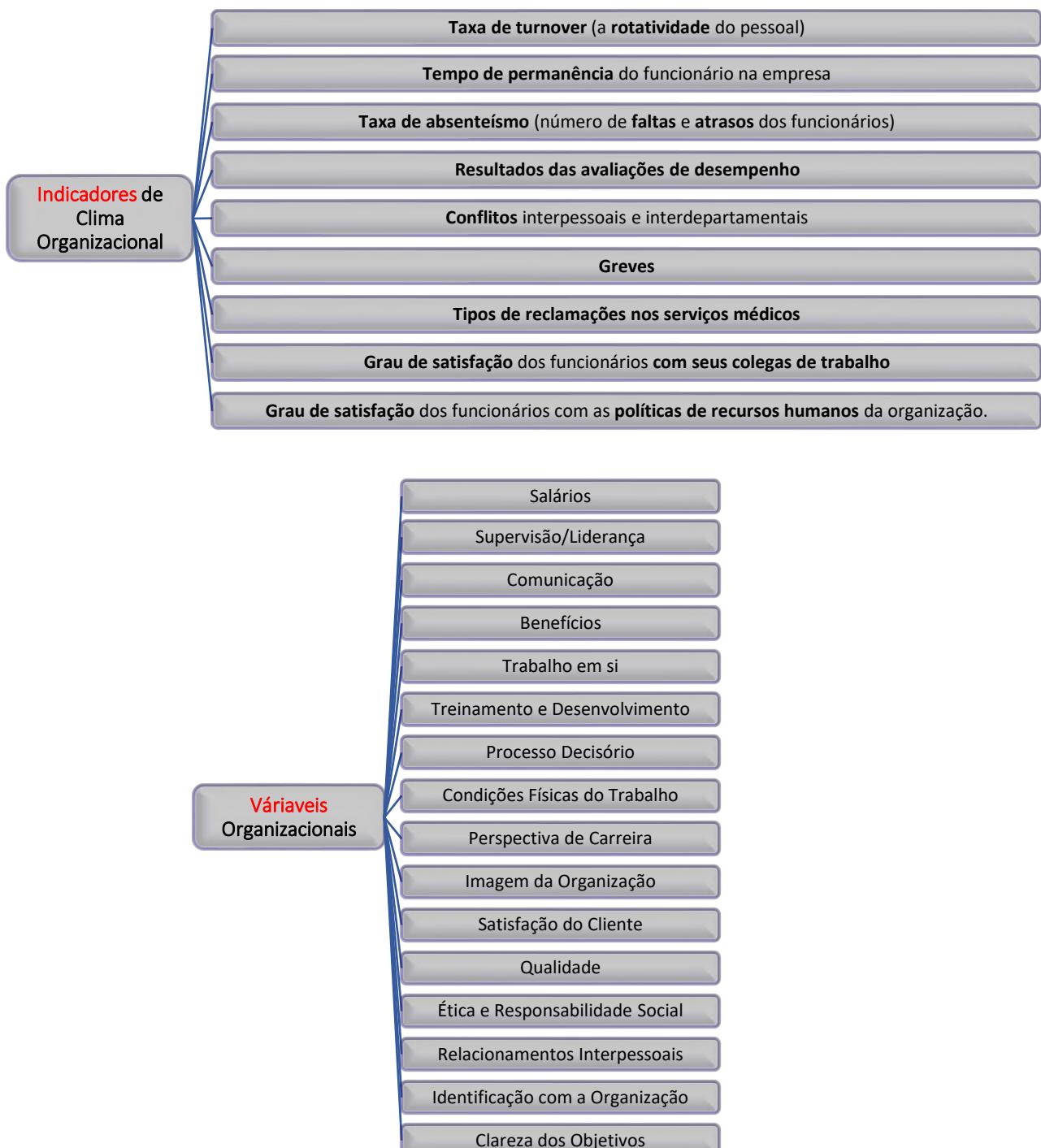
## Socialização Organizacional (aculturamento)

A **socialização organizacional** (ou **aculturamento**) consiste no processo de **integrar** os novos membros da organização em seus papéis. Trata-se de realizar uma **interação** entre o "**sistema social**" e os **novos membros** que ingressam nesse sistema.

## Clima Organizacional

**Clima Organizacional** consiste no conjunto de **percepções compartilhadas** pelos membros da organização em relação a diversos aspectos da empresa e do ambiente de trabalho. O clima organizacional pode influenciar o **comportamento**, a **satisfação**, o **desempenho** e o **grau de motivação** dos funcionários.

## Avaliação e Pesquisa de Clima Organizacional



## Cultura Organizacional x Clima Organizacional

Cultura Organizacional	Clima Organizacional
Valores, normas e padrões	Percepções (interpretações)
É a “identidade” da organização	É o “estado de “espírito” da organização
É mais “enraizada”	É mais “superficial”
É mais difícil de ser “percebida”	É mais fácil de ser “percebida”
É mais difícil de ser mudada (é mais estável)	É mais fácil de ser mudada (é mais “temporária”)
As mudanças ocorrem a médio/longo prazo (mudanças demoram mais tempo para acontecer)	As mudanças ocorrem a curto/médio prazo (mudanças ocorrem mais rápido)
Existem diversas classificações	Pode ser classificada em “favorável” ou “não favorável”