



By @kakashi_copiador

Aula 15 - Prof. Stefan Fantini

CNU (Bloco 1 - Infraestrutura, Exatas e
Engenharia) Conhecimentos Específicos

- Eixo Temático 1 - Gestão
Governamental e Governança Pública -

2024 (Pós-Editor)

André Rocha, Antonio Daud,
Equipe André Rocha, Stefan
Fantini

21 de Janeiro de 2024

Índice

1) Cultura e Clima - PDF SIMPLIFICADO	3
---	---



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**:



@prof.stefan.fantini

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



 **YouTube**
Stefan Fantini

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





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”¹.

De acordo com Schein², 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.³

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.⁴

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.

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

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

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

⁴ Ibid



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!

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.



1 – Características da Cultura Organizacional

Segundo Robbins, a cultura organizacional é composta por **07 características básicas⁵:**

- 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.
- 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.

2 – 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 organizacional⁶:

- 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.

⁵ ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional* / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005. p.375

⁶ ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional* / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005. p.378



- 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".

3 – Níveis / Elementos / Componentes da Cultura Organizacional

3.1 – O *Iceberg* da Cultura Organizacional

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.⁷

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:

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4^a edição. Barueri, Manole: 2014. p.155





Fonte: Chiavenato (2014) Adaptado

3.2 – 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, Schein⁸ 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**".

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**.

⁸ SCHEIN (2009) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**, 3^a edição. Barueri, Manole: 2014. p.23



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.⁹

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**.

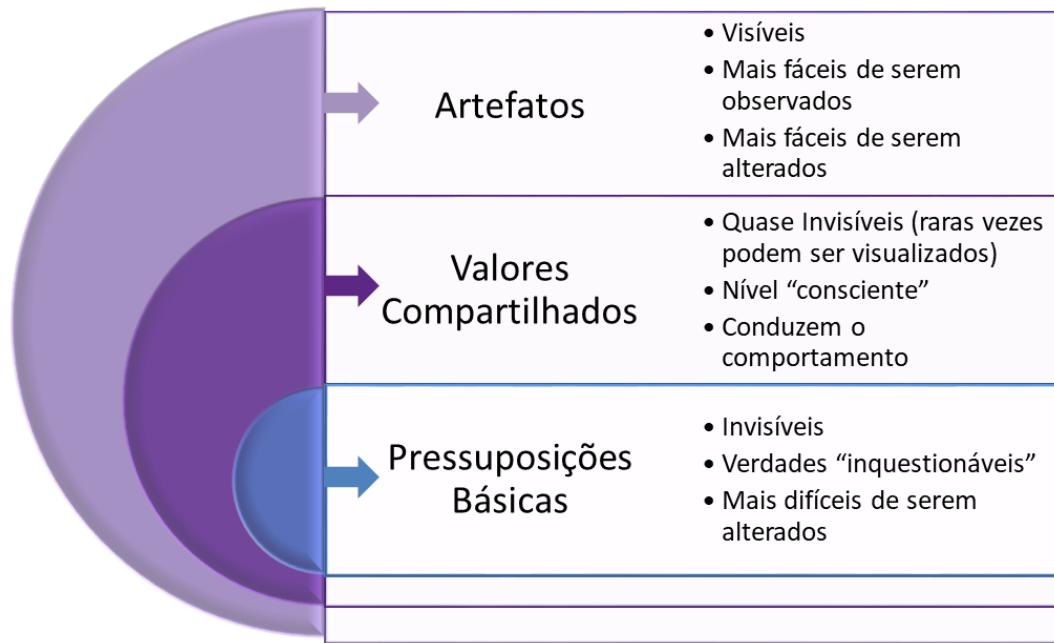
Por exemplo: pensamentos, sentimentos, percepções, crenças **inconscientes**, etc.



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

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

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.155



3.3 – Componentes da Cultura Organizacional (Maximiano)

De acordo com Maximiano¹⁰, 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**, **habitos**, **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.

¹⁰ MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*, 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.380-381



3.4 – Elementos da Cultura Organizacional (outros autores)

De acordo com outros autores¹¹, 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

¹¹ 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.



materiais ou não materiais. Por exemplo: bandeiras, logomarca, hinos, elevador privativo para executivos, etc.

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.



3.5 – 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 seguintes¹²:

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.

4 – Classificações da Cultura Organizacional

4.1 - 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

¹² CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.157



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.

4.2 - 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**.¹³

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.

¹³ 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.

4.3 - 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.

5 - 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**.

5.1 – 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 quanto 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**.

6 – 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 Chiavenato¹⁴, 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".

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.334



7 – 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**.

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 trabalho¹⁵. O clima organizacional é um processo de **natureza cognitiva**¹⁶ (racional).

¹⁵ ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional* / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005. p.505

¹⁶ Cognição é um conceito relacionado ao processo de aquisição de conhecimentos, e envolve elementos como: raciocínio, linguagem, memória e pensamento.





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.¹⁷

Clima organizacional compreende 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**.¹⁸

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**.¹⁹

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.²⁰



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.

¹⁷ CODA (1997) apud BENTO, E. S., DIAS, S. A. A. *Pesquisa de clima organizacional: instrumento de monitoramento gerencial*.

¹⁸ MARCONI e LAKATOS (1990) apud BENTO, E. S., DIAS, S. A. A. *Pesquisa de clima organizacional: instrumento de monitoramento gerencial*.

¹⁹ TAMAYO (1999) apud SIQUEIRA, M. M. M., Tamoyo, A., et al, *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre, Artmed: 2008. p.30

²⁰ MAXIMIANO (2012)





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

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**".²¹



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.

Borelli²² 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.

²¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.147

²² BORELLI, Regina. *Liderança e Desenvolvimento de Equipes*. 1ª edição. São Paulo, SENAC: 2018.



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.²³ Está relacionado a **aspectos cognitivos e afetivos** e tem na **natureza descritiva e avaliativa**.



Clima Organizacional	Clima Psicológico	Satisfação no Trabalho
Está relacionado às percepções compartilhadas pelos funcionários em relação a diversos aspectos da empresa e do ambiente de trabalho.	Está relacionado a percepção individual de cada funcionário em relação ao ambiente de trabalho. É o significado afetivo da ligação individual de cada pessoa com seu contexto de 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.
Percepções cognitivas	Percepções afetivas	Percepções cognitivas e afetivas
Natureza descritiva	Natureza avaliativa	Natureza descritiva e avaliativa
Envolve a percepção coletiva (do grupo ou da organização)	Envolve a percepção individual	Envolve a percepção coletiva (do grupo ou da organização) ou individual .

Adaptado de RIBAS e SALIM (2013)²⁴

²³ 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

²⁴ RIBAS, A. L., ASLIM C. R, **Gestão de Pessoas para Concursos**. Alumnus, Brasília: 2013.



2 – Avaliação e Pesquisa de Clima Organizacional

Conforme Martins²⁵ 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.

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:

²⁵ 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



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**.

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 salariais, 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.

Imagem 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 seguintes²⁶:

²⁶RIBAS, A. L., ASLIM C. R, *Gestão de Pessoas para Concursos*. Alumnus, Brasília: 2013. p.513



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.

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”

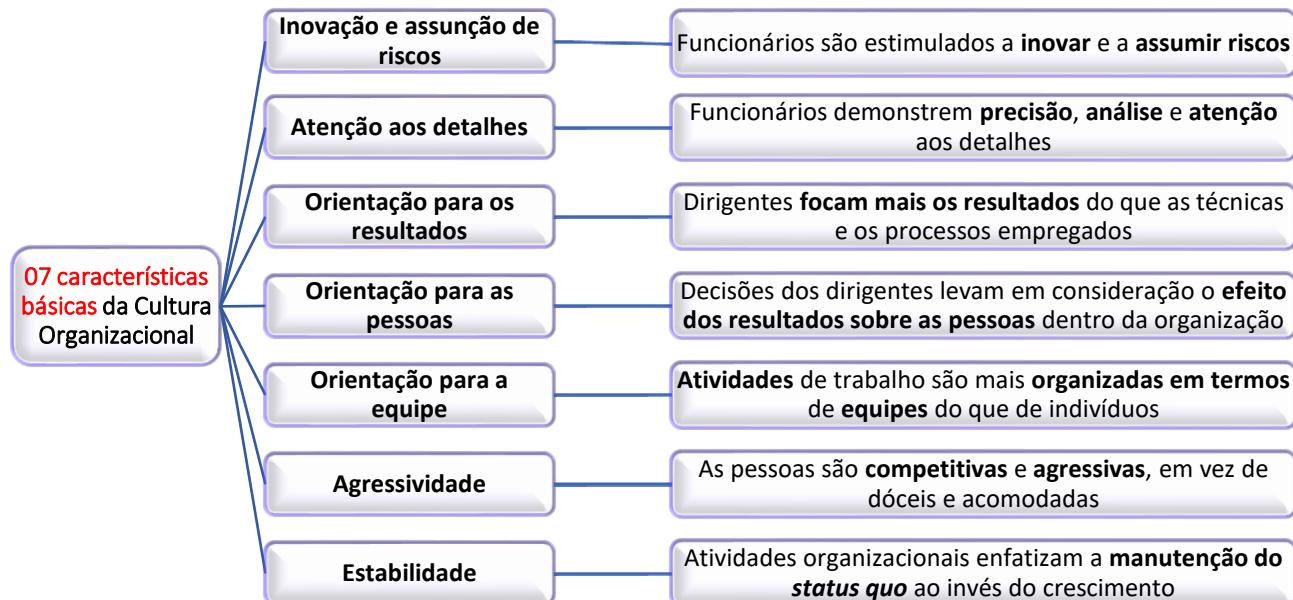


RESUMO ESTRATÉGICO

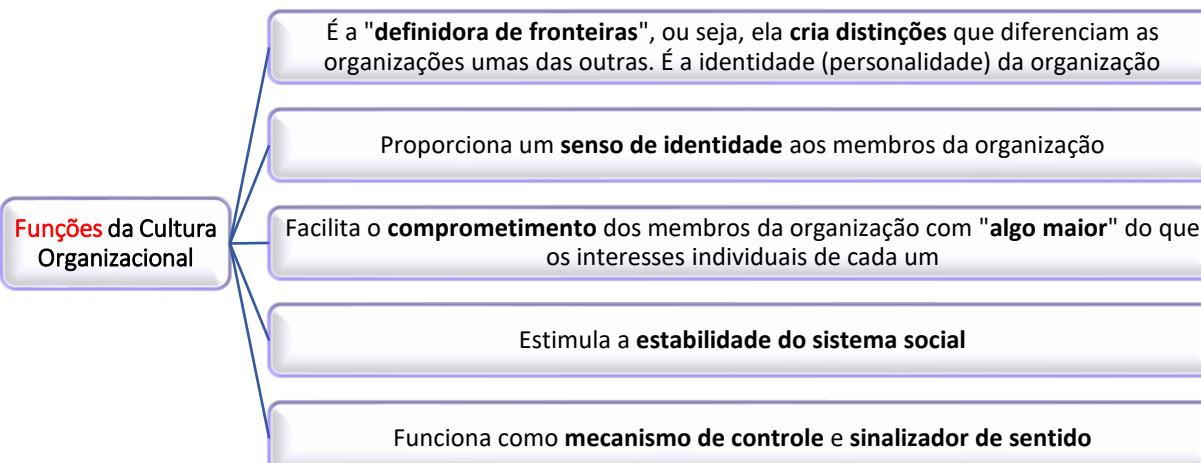
Cultura Organizacional

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.

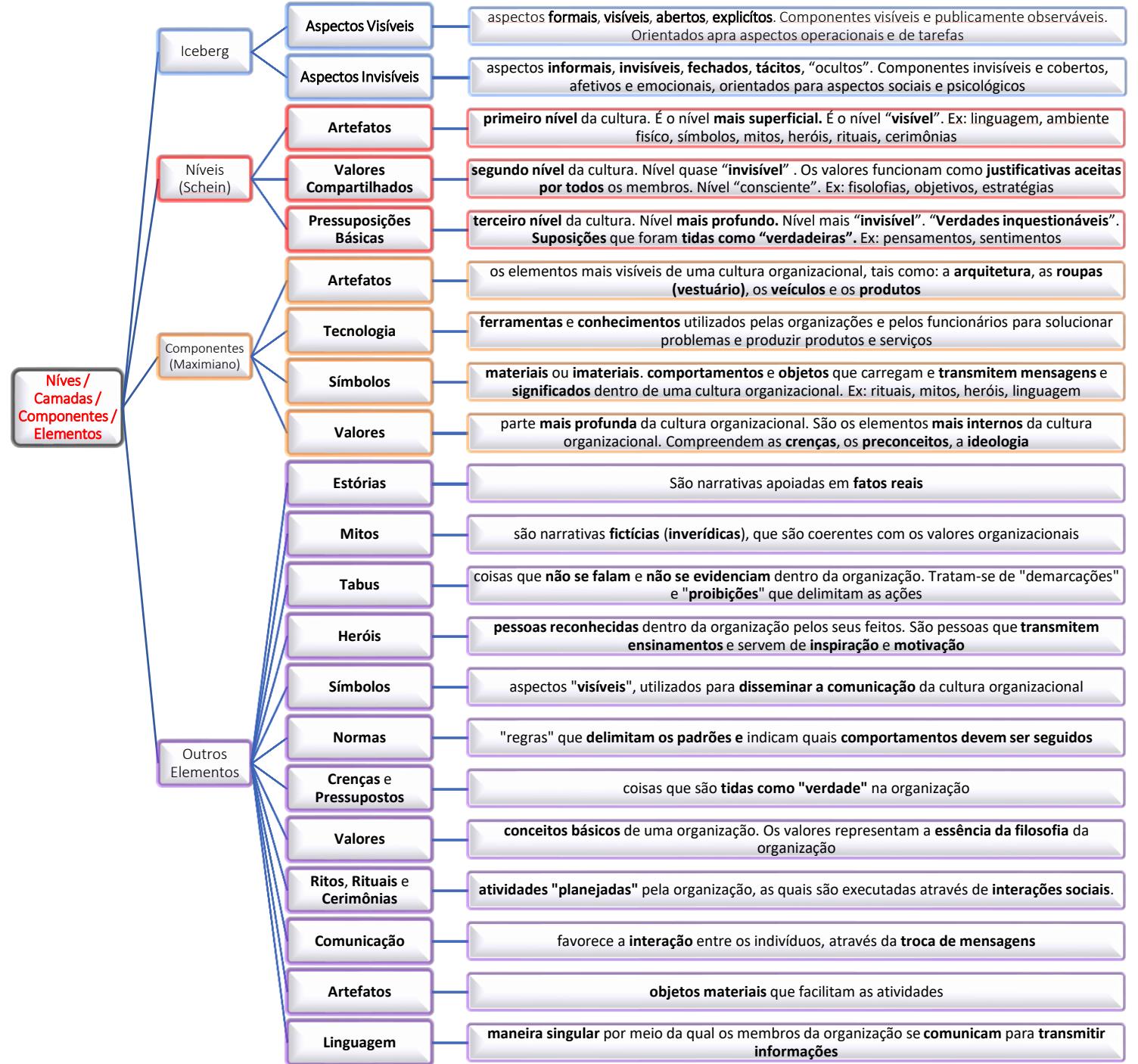
Características da Cultura Organizacional



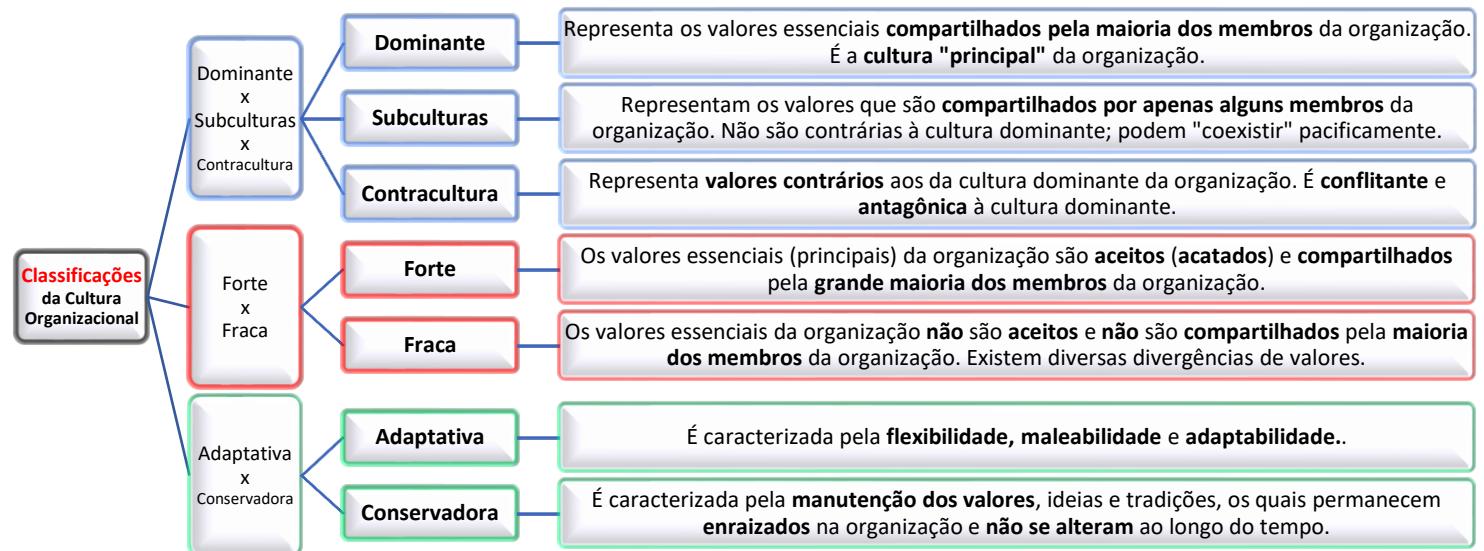
Funções da Cultura Organizacional



Níveis / Camadas / Componentes / Elementos da Cultura Organizacional



Classificações de Cultura Organizacional

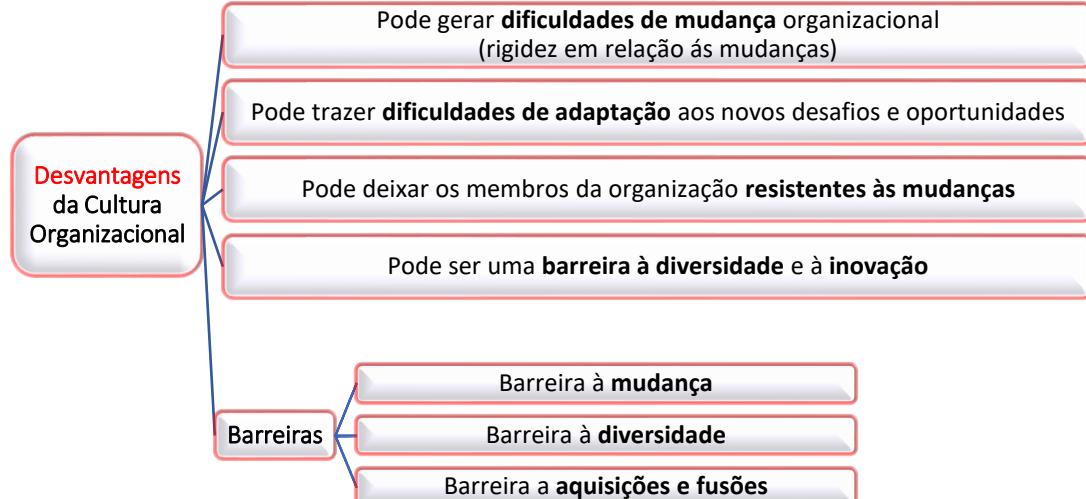


Vantagens e Desvantagens da Cultura Organizacional

Vantagens da Cultura Organizacional (especialmente das culturas fortes)

- Confere **identidade à organização**
- 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**
- Estimula a **estabilidade do sistema social**
- Funciona como um **guia de sentido**
- 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**





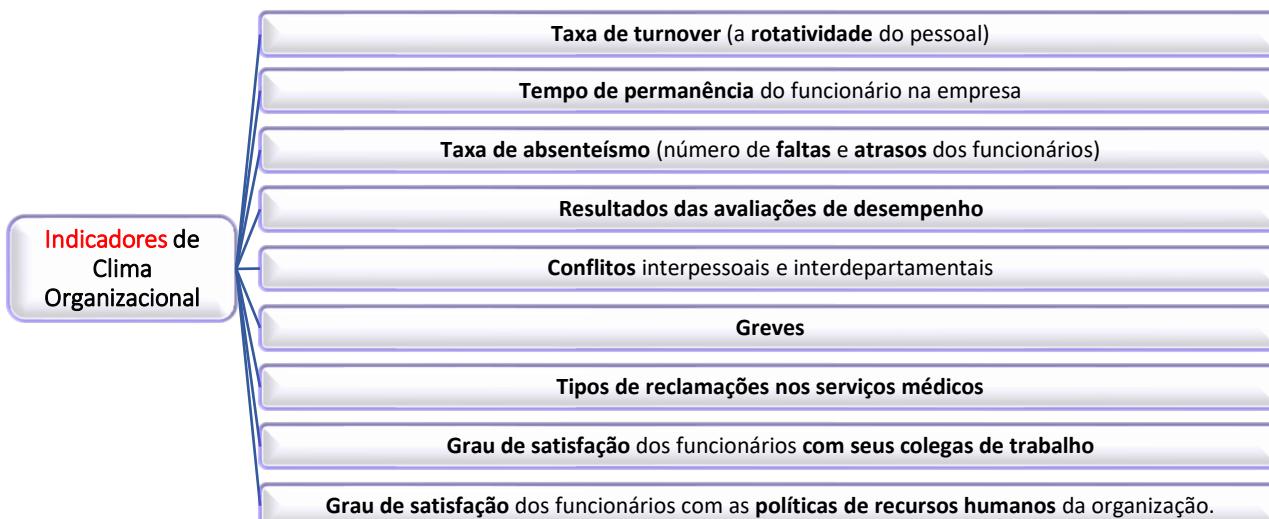
Socialização Organizacional (aculturamento)

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”





QUESTÕES COMENTADAS

1. (CESPE - IPHAN - Analista – 2018)

Uma cultura forte apresenta como ponto negativo a elevada rotatividade da força de trabalho, devido ao clima interno de alto controle comportamental.

Comentários:

Pelo contrário! Dentre as vantagens da cultura forte podemos citar a **redução do índice de rotatividade** dos funcionários e a **diminuição da necessidade de regras e controles rígidos** sobre os funcionários.

Gabarito: errada.

2. (CESPE - IPHAN - Analista – 2018)

A cultura organizacional afeta a eficácia organizacional na medida em que fornece vantagem competitiva para a organização.

Comentários:

Isso mesmo! Uma cultura forte aumenta a **assiduidade**, a **lealdade** e o **comprometimento** dos membros da organização. Consequentemente, aumenta-se o **desempenho** e a **vantagem competitiva** da organização.

Por outro lado, uma cultura fraca leva ao descontentamento dos funcionários, discussões, baixo comprometimento, alta rotatividade e alto absenteísmo. Consequentemente, o desempenho e a vantagem competitiva da organização diminuem.

Portanto, de fato, a cultura organizacional afeta a eficácia organizacional.

Gabarito: correta.

3. (CESPE - IPHAN - Analista – 2018)



Histórias e símbolos são aspectos observáveis da cultura passíveis de ser compartilhados pelos membros da organização.

Comentários:

Isso mesmo! As **histórias** e os **símbolos** (aspectos "visíveis" utilizados para disseminar a comunicação da cultura organizacional) são elementos da cultura organizacional que podem ser compartilhados pelos membros da organização.

Gabarito: correta.

4. (CESPE - IPHAN - Analista – 2018)

A cultura organizacional inclui tanto elementos visíveis, como padrões de comportamento, quanto elementos invisíveis, como os valores organizacionais, por exemplo.

Comentários:

Perfeito!

De acordo com Schein a cultura organizacional é composta por três níveis: artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos.

No nível dos artefatos (nível mais superficial) estão os elementos visíveis (como os padrões de comportamento). Já nos níveis dos valores compartilhados e dos pressupostos básicos estão os elementos invisíveis.

Gabarito: correta.

5. (CESPE - EMAP - Assistente Portuário – 2018)

Artefatos, tecnologia, símbolos e valores são componentes da cultura organizacional.

Comentários:

A assertiva trouxe, corretamente, exemplos de componentes da cultura organizacional, na visão de Maximiano.

Gabarito: correta.

6. (CESPE - EMAP - Assistente Portuário – 2018)

As culturas organizacionais adaptativas dão importância tanto a clientes e acionistas quanto aos empregados.



Comentários:

Isso mesmo! 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.).

Gabarito: correta.

7. (CESPE - STJ - Analista Judiciário – 2018)

A cultura organizacional além de fazer que as pessoas criem uma identidade na organização, deve facilitar o compromisso coletivo, promover a estabilidade do sistema social e modelar o comportamento humano em relação ao meio que os cerca.

Comentários:

Isso mesmo! Dentre as funções da cultura organizacional estão:

- É a "definidora de fronteiras", ou seja, ela cria distinções que diferenciam as organizações. 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".

Gabarito: correta.

8. (CESPE - EMAP - Assistente Portuário – 2018)

Em uma instituição, a arquitetura, os móveis, o espaço físico e até mesmo a decoração compõem a cultura organizacional.

Comentários:

A assertiva trouxe alguns exemplos de **artefatos** (elementos da cultura organizacional) que compõe a cultura organizacional.



Gabarito: correta.

9. (CESPE - EMAP - Assistente Portuário – 2018)

Nas culturas adaptativas, são levados em consideração os desejos e interesses de todos os stakeholders.

Comentários:

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

Gabarito: correta.

10. (CESPE - EMAP - Analista Portuário – 2018)

Os artefatos constituem o nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura organizacional.

Comentários:

Os artefatos constituem o primeiro nível da cultura. Ou seja, o nível mais **superficial** (o nível mais “**externo**”). Trata-se do nível “**visível**”.

Gabarito: errada.

11. (CESPE - EBSERH - Psicólogo – 2018)

A cultura organizacional engloba o sistema de normas e valores que origina as políticas organizacionais que moldam o clima organizacional, o qual, por sua vez, revela como o contexto de trabalho afeta os comportamentos dos trabalhadores, sua qualidade de vida e o desempenho das organizações.

Comentários:

Assertiva perfeita!

A cultura organizacional se refere ao conjunto de valores, normas, atitudes e expectativas compartilhados pelos membros da organização

A cultura organizacional cria o clima organizacional. Ou seja, o clima é consequência e reflexo da cultura organizacional. O clima organizacional pode influenciar o comportamento, a satisfação, o desempenho e o grau de motivação dos funcionários.

Gabarito: correta.



12. (CESPE - EBSERH - Analista Administrativo – 2018)

Valores compartilhados compõem um nível da cultura organizacional: são aqueles valores relevantes e importantes para os membros de uma organização que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem.

Comentários:

Isso mesmo! os **Valores Compartilhados** consistem no **segundo nível** da cultura e 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.²⁷

Gabarito: correta.

13. (CESPE - STJ - Analista Judiciário – 2018)

Na avaliação de clima organizacional, verifica-se a percepção, pelos empregados, da ausência ou da presença de determinados aspectos do ambiente organizacional.

Comentários:

De fato, o clima organizacional consiste nas **percepções comuns (percepções compartilhadas)** que os membros de uma organizacional possuem sobre diversos aspectos da empresa e do ambiente de trabalho

Nesse sentido, na avaliação do clima organizacional busca-se verificar a percepção dos empregados referente a diversas **variáveis (aspectos)**, tais como: salários, benefícios, condições físicas do trabalho, etc.

Gabarito: correta.

14. (CESPE - STJ - Analista Judiciário – 2018)

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

Comentários:

Perfeito.

²⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3^a edição. Barueri, Manole: 2014. p.155



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

Gabarito: correta.

15. (CESPE - TRE-TO - Técnico Judiciário – 2017)

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

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

Comentários:

São os **valores** que englobam as crenças e os princípios.

O gabarito é a letra E.

16. (CESPE - TRE-TO - Técnico Judiciário – 2017 - ADAPTADA)

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

Comentários:

De fato, os símbolos e os slogans são exemplos de artefatos de comunicação organizacional visíveis. Ou seja, coisas ou situações que indicam visual ou auditivamente como é a cultura da organização.

Gabarito: correta.

17. (CESPE - FUNRPESP-JUD - Assistente Administrativo – 2017)

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



Comentários:

Isso mesmo! A cultura organizacional é a "**identidade**" ("personalidade") da organização.

Gabarito: correta.

18. (CESPE - FUNRPESP-JUD - Assistente – 2017)

Estimular um sistema de valores que seja compartilhado pelos membros de uma organização impede o surgimento de subculturas na estrutura organizacional.

Comentários:

Nada disso!

As subculturas podem coexistir pacificamente com a cultura dominante da organização.

Em outras palavras, "estimular um sistema de valores que seja compartilhado pelos membros de uma organização (ou seja, estimular uma cultura dominante) **não impede** o surgimento de subculturas na estrutura organizacional."

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.).

Gabarito: errada.

19. (CESPE - TCE-PA - Auditor de Controle Externo – 2016)

Em razão de se fundamentar em crenças arraigadas, atitudes, valores e pressupostos básicos — embora seja observada em artefatos, símbolos, linguagens e normas —, a cultura organizacional não está sujeita à mudança deliberada.

Comentários:

A assertiva peca ao dizer que a cultura organizacional "não está sujeita à mudança deliberada" (ou seja, aquela mudança intencional, planejada pelos membros da organização).

A cultura organizacional **está sim sujeita à mudança!**

Contudo, **mudar uma cultura organizacional** é algo **bastante difícil** e demanda muitos esforços e bastante tempo. É um processo de deve ser feito de forma gradual. Afinal, não é fácil mudar algo que já está arraigado nas pessoas.

Gabarito: errada.



20. (CESPE - TCE-PA - Auditor de Controle Externo – 2016)

Uma cultura organizacional dominante precisa de elevado grau de formalização, isto é, procedimentos e regulamentos que revelem a departamentalização dos processos e meios de documentar as ações da organização.

Comentários:

Para que uma cultura seja dominante, ela precisa **representar os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros** da organização.

Gabarito: errada.

21. (CESPE - TCE-PA - Auditor de Controle Externo – 2016)

Os valores sociais considerados importantes para os integrantes de uma organização constituem valores compartilhados que compõem uma cultura organizacional.

Comentários:

Isso mesmo! A cultura organizacional consiste em 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”

Gabarito: correta.

22. (CESPE - TRT-8^a Região - Analista Judiciário – 2016 - ADAPTADA)

A socialização visa adaptar os novos funcionários à cultura dominante de uma organização, de modo que os valores, as convicções e os costumes organizacionais não sejam despropositadamente desorganizados.

Comentários:

Com efeito, a socialização organizacional (ou acultramento) consiste no processo de **integrar os novos** membros da organização em seus papéis. É um processo pelo qual o novo funcionário aprende o sistema de valores, as normas e os padrões de comportamento requeridos pela organização.

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

Assim, os valores, as convicções e os costumes da organização não ficam despropositadamente (intencionalmente) desorganizados.



Gabarito: correta.

23. (CESPE - TRT-8ª Região - Analista Judiciário – 2016 - ADAPTADA)

A cultura de uma organização não pode ser notada em registros documentais; apenas pelo convívio com os trabalhadores é que se identificam os traços distintivos de uma organização.

Comentários:

A cultura de uma organização **pode sim** ser notada em registros documentais! Os registros documentais fazem parte da história da organização e trazem diversos aspectos inerentes à cultura organizacional.

Gabarito: errada.

24. (CESPE - FUB - Psicólogo – 2015)

A cultura de uma organização atua como um elemento unificador, pois, mesmo que os indivíduos possuam características individuais diferentes, eles pensam e criam soluções de forma semelhante, a fim de que os objetivos finais sejam alcançados.

Comentários:

Isso mesmo! Uma das principais funções da cultura organizacional é promover a **integração dos indivíduos**.

A cultura facilita o **comprometimento** dos membros da organização para com os **objetivos organizacionais**.

Gabarito: correta.

25. (CESPE - FUB - Psicólogo – 2015)

O clima organizacional diz respeito ao funcionamento das organizações, ao passo que a cultura organizacional refere-se às razões de funcionarem de determinada forma.

Comentários:

A assertiva trouxe uma redação um pouco confusa, mas está correta.

De fato, a cultura organizacional gera determinados “**padrões de comportamento coletivos**” (“razões das organizações funcionarem de determinada forma”).



Já o **clima organizacional**, é **decorrência** da **cultura** organizacional. Ou seja, o **clima** é **consequência e reflexo** da **cultura** organizacional (por isso a assertiva afirma que o clima "diz respeito ao funcionamento das organizações").

Gabarito: correta.

26. (CESPE - FUB - Psicólogo – 2015)

O nível de favorabilidade do clima organizacional pode ser avaliado com base em taxa de turnover e de absenteísmo, em resultados de avaliações de desempenho e em tipos de queixas no serviço médico.

Comentários:

A assertiva trouxe, corretamente, alguns exemplos de **indicadores** que auxiliam a avaliar o **nível de favorabilidade** (clima "favorável" ou clima "não favorável") do clima organizacional.

Gabarito: correta.

27. (CESPE - Polícia Federal - Agente de Polícia Federal – 2014)

Os aspectos observáveis da cultura organizacional incluem as histórias, os ritos, os rituais e os símbolos que são compartilhados pelos membros da organização.

Comentários:

Isso mesmo!

As histórias, os ritos, os rituais e os símbolos são exemplos de artefatos. Ou seja, são **elementos visíveis** (observáveis), que que indicam visual ou auditivamente como é a cultura da organização.

Gabarito: correta.

28. (CESPE - ANTAQ - Técnico Administrativo – 2014)

A cultura organizacional é formada por hábitos, crenças, valores, tradições e normas não escritas da organização.

Comentários:

De fato, 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".

Gabarito: correta.



29. (CESPE - Polícia Federal - Escrivão – 2013)

Elementos como símbolos materiais, rituais, linguagem integram um sistema de valores que são compartilhados pelos membros de uma organização e definem a cultura da instituição.

Comentários:

Isso mesmo! A assertiva trouxe alguns exemplos de elementos da cultura organizacional.

Gabarito: correta.

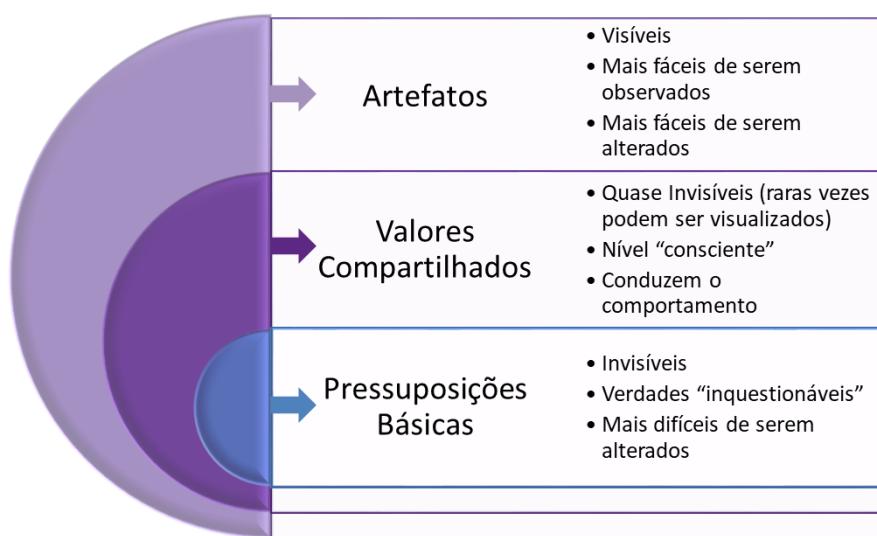
30. (FCC - SEMEF-Manaus - Assistente Técnico Fazendário – 2019)

No que concerne aos níveis fundamentais da cultura organizacional, ordinariamente apontados pela doutrina, tem-se que os valores representam

- a) os aspectos mais visíveis da cultura, sendo também denominados artefatos observáveis.
- b) a camada intermediária da cultura, nem sempre sendo possível visualizá-los com facilidade.
- c) os pressupostos básicos da cultura, situados em seu nível mais profundo.
- d) os aspectos exógenos da cultura, apenas vislumbrados por agentes externos.
- e) a forma de consolidação da cultura, também denominados ritos de confirmação.

Comentários:

A questão se baseia nos 03 níveis da cultura organizacional de Schein: artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos. Vejamos:



Conforme se observa, os **valores** compreendem a segunda camada da cultura organizacional (**camada intermediária**), a qual traz elementos **quase invisíveis**, que **raras vezes podem ser observados** (muito difícil de serem visualizados)

O gabarito é a letra B.

31. (FCC - Prefeitura de Recife - Assistente de Gestão Pública – 2019)

O fenômeno do clima organizacional tem sido bastante estudado em face do seu impacto no âmbito das organizações públicas e privadas e, nesse contexto, tem-se que o mesmo

- a) liga-se a aspectos cognitivos, descrevendo percepções compartilhadas entre os membros da organização sobre diferentes aspectos do ambiente corporativo.
- b) é de natureza estritamente afetiva, representando a visão de cada indivíduo sobre a razão de ser e os objetivos da entidade.
- c) não é passível de aferição mediante pesquisas, dada sua natureza subjetiva, de foro íntimo, variável de acordo com a percepção de cada indivíduo.
- d) possui apenas aspectos formais e fechados, ligados aos valores praticados pela organização, situando-se em suas camadas mais profundas e de difícil aferição.
- e) é de difícil modificação, eis que somente pode ser afetado por fatores exógenos à organização, como as ameaças e oportunidades apresentadas.

Comentários:

Letra A: correta. Isso mesmo! O clima organizacional é um processo de natureza cognitiva que consiste nas percepções compartilhadas que os membros de uma organização possuem sobre diversos aspectos da empresa e do ambiente de trabalho.

Letra B: errada. É o **Clima Psicológico** que tem natureza afetiva e está relacionado a percepção individual de cada funcionário em relação ao ambiente de trabalho.

Letra C: errada. O clima organizacional **pode sim ser aferido**. Para isso, são utilizadas as **pesquisa de clima organizacional**, que são ferramentas objetivas as quais tem por objetivo "medir" (avaliar) o clima organizacional.

Letra D: errada. Nada disso! O clima organizacional é mais "superficial", mais fácil de ser percebido, aferido e alterado.

Por outro lado, é a **cultura** organizacional que possui camadas profundas e de difícil aferição (nível dos **pressupostos básicos**).



Letra E: errada. Nada disso! Primeiro, o clima organizacional é de **fácil modificação**. Segundo, o clima é influenciado tanto por fatores exógenos (externos) quanto, principalmente, por fatores **endógenos** (fatores internos).

O gabarito é a letra A.

32. (FCC - Prefeitura de Recife - Analista de Gestão Pública – 2019)

Os denominados “artefatos observáveis”, na forma definida pela doutrina, dizem respeito

- a) a item determinante nas pesquisas de aferição do clima organizacional.
- b) aos aspectos mais superficiais e visíveis da cultura organizacional.
- c) aos fatores da cultura que mais influenciam o clima organizacional.
- d) ao resultado de pesquisa de clima organizacional que não se relaciona com a cultura.
- e) a fatores exógenos à organização, ligados ao ambiente externo, que influenciam seu clima e cultura.

Comentários:

Os artefatos observáveis se referem aos aspectos mais **superficiais** e **visíveis** da cultura organizacional.

O gabarito é a letra B.

33. (FCC - AFAP - Assistente Administrativo – 2019)

O fenômeno da cultura organizacional comporta aspectos

- a) de diferentes naturezas, porém todos extremamente fechados e de difícil percepção e identificação por aqueles que não integram a organização.
- b) tanto formais e abertos, denominados por alguns estudiosos como artefatos observáveis, quanto fechados, estes denominados pressupostos básicos.
- c) de fácil assimilação pelos integrantes da organização e passíveis de rápida modificação a partir de influências externas.
- d) que não comportam alteração, salvo a partir dos denominados ritos de degradação que surgem a partir da desconstrução dos valores predicados pela organização.



- e) extrínsecos à organização, como fatores ambientais e sociais, que, quando isolados, redundam no fenômeno da contracultura.

Comentários:

Letra A: errada. A Cultura Organizacional é composta tanto por aspectos **abertos** (visíveis) quanto por aspectos **fechados/ocultos** (invisíveis).

Letra B: correta. Isso mesmo! A Cultura Organizacional é composta tanto por aspectos abertos (visíveis), denominados artefatos, quanto por aspectos fechados/ocultos (invisíveis), chamados de pressupostos básicos.

Letra C: errada. Pelo contrário. A cultura organizacional é de **difícil assimilação** pelos funcionários é **difícil de ser modificada**. A modificação da cultura organizacional depende de muitos esforços e de muito tempo.

Letra D: errada. Nada disso! A cultura organizacional **pode sim ser alterada!** Contudo, **mudar uma cultura organizacional** é algo **bastante difícil** e demanda muitos esforços e bastante tempo.

Letra E: errada. A cultura organizacional é composta por aspectos **intrínsecos (internos)** à organização.

O gabarito é a letra B.

34. (FCC - AFAP - Assistente Administrativo – 2019)

A respeito do clima organizacional, tem-se que

- a) denota o grau de satisfação dos indivíduos em relação ao ambiente organizacional e exerce influência na motivação dos integrantes da organização.
- b) não é passível de aferição mediante pesquisas, dado seu caráter prescritivo e precário.
- c) é um fenômeno estritamente individual, de natureza psicológica e restrito ao foro íntimo de cada integrante da organização.
- d) é determinado por fatores exógenos à organização, não sendo influenciado por fatores internos.
- e) constitui um fenômeno transitório, que não exerce influência sobre a produtividade dos integrantes da organização.

Comentários:



Letra A: correta. Isso mesmo! O clima organizacional denota o quanto os funcionários estão satisfeitos com a organização, e pode influenciar o comportamento, o desempenho e o grau de motivação dos funcionários.

Letra B: errada. O clima organizacional **pode sim ser aferido**. Para isso, são utilizadas as **pesquisas de clima organizacional**, que são ferramentas objetivas as quais tem por objetivo "medir" (avaliar) o clima organizacional.

Letra C: errada. A assertiva trouxe um conceito relacionado ao **clima psicológico**.

Letra D: errada. O clima é influenciado tanto por fatores exógenos (externos) quanto, principalmente, por fatores **endógenos** (fatores internos).

Letra E: errada. O clima organizacional exerce sim influência sobre o comportamento, o **desempenho (produtividade)** e o grau de motivação dos funcionários.

O gabarito é a letra A.

35. (FCC - SEAD-AP - Assistente Administrativo – 2018)

O fenômeno da cultura organizacional contempla

- a) apenas aspectos fechados, de natureza psicológica e de difícil percepção, formando o inconsciente coletivo da organização.
- b) aspectos de fácil identificação por membros da organização e também por terceiros, denominados artefatos, tais como logotipos e símbolos visuais.
- c) o conjunto de regras de conduta que rege a organização, explicitadas exclusivamente de forma normativa e formal.
- d) a forma como o conhecimento é transmitido aos integrantes da organização, sendo o conhecimento tácito correspondente à camada superficial da cultura.
- e) as percepções e sentimentos dos integrantes da organização, fortemente influenciada pelo clima organizacional vigente.

Comentários:

Letra A: errada. A Cultura Organizacional é composta tanto por aspectos **abertos** (visíveis) quanto por aspectos **fechados/ocultos** (invisíveis).

Letra B: correta. Isso mesmo! Os artefatos (aspectos abertos, visíveis, de fácil identificação e observação) compõem a primeira camada da cultura organizacional. Os logotipos e os símbolos visuais são exemplos de artefatos.



Letra C: errada. A cultura organizacional é composta tanto por aspectos **formais** e visíveis / abertos / explícitos, quanto por aspectos **informais** e invisíveis / fechados / tácitos.

Letra D: errada. Os aspectos **tácitos** estão relacionados à **camada mais profunda** (camada invisível). A camada **superficial** da cultura denota os aspectos **explícitos**.

Letra E: errada. A assertiva tem dois erros. Primeiro, percepções compartilhadas que os membros de uma organização possuem sobre diversos aspectos da empresa e do ambiente de trabalho é um conceito ao clima organizacional. Segundo, é a **cultura** que interfere e influencia o **clima** organizacional.

O gabarito é a letra B.

36. (FGV - AL-RO - Analista Legislativo – 2018)

Em relação ao conceito de cultura organizacional, assinale a afirmativa correta.

- a) Abrange os elementos não observáveis, como histórias e heróis.
- b) Representa apenas os aspectos tangíveis de uma organização, como artefatos e símbolos.
- c) Consiste em características únicas e imutáveis de uma organização.
- d) Possui como essência os pressupostos básicos e crenças estabelecidas pela organização.
- e) Manifesta-se fundamentalmente em organizações da indústria criativa.

Comentários:

Letra A: errada. Histórias e Heróis são elementos **observáveis** (fazem parte dos artefatos).

Letra B: errada. A cultura organizacional é composta tanto por elementos **tangíveis** quanto por elementos **intangíveis**.

Letra C: errada. A cultura organizacional **pode sim ser alterada!** Contudo, **mudar** uma **cultura organizacional** é algo **bastante difícil** e demanda muitos esforços e bastante tempo.

Letra D: correta. Isso mesmo! A essência (base do *iceberg*) da cultura organizacional são os **pressupostos básicos**.

Letra E: errada. A cultura organizacional se manifesta em **todas as organizações** (e não somente nas organizações da indústria criativa, conforme a questão afirmou).

O gabarito é a letra D.





LISTA DE QUESTÕES

LISTA DE QUESTÕES

1. (CESPE - IPHAN - Analista – 2018)

Uma cultura forte apresenta como ponto negativo a elevada rotatividade da força de trabalho, devido ao clima interno de alto controle comportamental.

2. (CESPE - IPHAN - Analista – 2018)

A cultura organizacional afeta a eficácia organizacional na medida em que fornece vantagem competitiva para a organização.

3. (CESPE - IPHAN - Analista – 2018)

Histórias e símbolos são aspectos observáveis da cultura passíveis de ser compartilhados pelos membros da organização.

4. (CESPE - IPHAN - Analista – 2018)

A cultura organizacional inclui tanto elementos visíveis, como padrões de comportamento, quanto elementos invisíveis, como os valores organizacionais, por exemplo.

5. (CESPE - EMAP - Assistente Portuário – 2018)

Artefatos, tecnologia, símbolos e valores são componentes da cultura organizacional.

6. (CESPE - EMAP - Assistente Portuário – 2018)

As culturas organizacionais adaptativas dão importância tanto a clientes e acionistas quanto aos empregados.

7. (CESPE - STJ - Analista Judiciário – 2018)

A cultura organizacional além de fazer que as pessoas criem uma identidade na organização, deve facilitar o compromisso coletivo, promover a estabilidade do sistema social e modelar o comportamento humano em relação ao meio que os cerca.



8. (CESPE - EMAP - Assistente Portuário – 2018)

Em uma instituição, a arquitetura, os móveis, o espaço físico e até mesmo a decoração compõem a cultura organizacional.

9. (CESPE - EMAP - Assistente Portuário – 2018)

Nas culturas adaptativas, são levados em consideração os desejos e interesses de todos os stakeholders.

10. (CESPE - EMAP - Analista Portuário – 2018)

Os artefatos constituem o nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura organizacional.

11. (CESPE - EBSERH - Psicólogo – 2018)

A cultura organizacional engloba o sistema de normas e valores que origina as políticas organizacionais que moldam o clima organizacional, o qual, por sua vez, revela como o contexto de trabalho afeta os comportamentos dos trabalhadores, sua qualidade de vida e o desempenho das organizações.

12. (CESPE - EBSERH - Analista Administrativo – 2018)

Valores compartilhados compõem um nível da cultura organizacional: são aqueles valores relevantes e importantes para os membros de uma organização que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem.

13. (CESPE - STJ - Analista Judiciário – 2018)

Na avaliação de clima organizacional, verifica-se a percepção, pelos empregados, da ausência ou da presença de determinados aspectos do ambiente organizacional.

14. (CESPE - STJ - Analista Judiciário – 2018)

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

15. (CESPE - TRE-TO - Técnico Judiciário – 2017)

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

- a) símbolos.
- b) missão



- c) slogan.
- d) marca.
- e) valores.

16. (CESPE - TRE-TO - Técnico Judiciário – 2017 - ADAPTADA)

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

17. (CESPE - FUNRPESP-JUD - Assistente Administrativo – 2017)

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

18. (CESPE - FUNRPESP-JUD - Assistente – 2017)

Estimular um sistema de valores que seja compartilhado pelos membros de uma organização impede o surgimento de subculturas na estrutura organizacional.

19. (CESPE - TCE-PA - Auditor de Controle Externo – 2016)

Em razão de se fundamentar em crenças arraigadas, atitudes, valores e pressupostos básicos — embora seja observada em artefatos, símbolos, linguagens e normas —, a cultura organizacional não está sujeita à mudança deliberada.

20. (CESPE - TCE-PA - Auditor de Controle Externo – 2016)

Uma cultura organizacional dominante precisa de elevado grau de formalização, isto é, procedimentos e regulamentos que revelem a departamentalização dos processos e meios de documentar as ações da organização.

21. (CESPE - TCE-PA - Auditor de Controle Externo – 2016)

Os valores sociais considerados importantes para os integrantes de uma organização constituem valores compartilhados que compõem uma cultura organizacional.

22. (CESPE - TRT-8^a Região - Analista Judiciário – 2016 - ADAPTADA)

A socialização visa adaptar os novos funcionários à cultura dominante de uma organização, de modo que os valores, as convicções e os costumes organizacionais não sejam despropositadamente desorganizados.



23. (CESPE - TRT-8ª Região - Analista Judiciário – 2016 - ADAPTADA)

A cultura de uma organização não pode ser notada em registros documentais; apenas pelo convívio com os trabalhadores é que se identificam os traços distintivos de uma organização.

24. (CESPE - FUB - Psicólogo – 2015)

A cultura de uma organização atua como um elemento unificador, pois, mesmo que os indivíduos possuam características individuais diferentes, eles pensam e criam soluções de forma semelhante, a fim de que os objetivos finais sejam alcançados.

25. (CESPE - FUB - Psicólogo – 2015)

O clima organizacional diz respeito ao funcionamento das organizações, ao passo que a cultura organizacional refere-se às razões de funcionarem de determinada forma.

26. (CESPE - FUB - Psicólogo – 2015)

O nível de favorabilidade do clima organizacional pode ser avaliado com base em taxa de turnover e de absenteísmo, em resultados de avaliações de desempenho e em tipos de queixas no serviço médico.

27. (CESPE - Polícia Federal - Agente de Polícia Federal – 2014)

Os aspectos observáveis da cultura organizacional incluem as histórias, os ritos, os rituais e os símbolos que são compartilhados pelos membros da organização.

28. (CESPE - ANTAQ - Técnico Administrativo – 2014)

A cultura organizacional é formada por hábitos, crenças, valores, tradições e normas não escritas da organização.

29. (CESPE - Polícia Federal - Escrivão – 2013)

Elementos como símbolos materiais, rituais, linguagem integram um sistema de valores que são compartilhados pelos membros de uma organização e definem a cultura da instituição.

30. (FCC - SEMEF-Manaus - Assistente Técnico Fazendário – 2019)

No que concerne aos níveis fundamentais da cultura organizacional, ordinariamente apontados pela doutrina, tem-se que os valores representam

- a) os aspectos mais visíveis da cultura, sendo também denominados artefatos observáveis.
- b) a camada intermediária da cultura, nem sempre sendo possível visualizá-los com facilidade.



- c) os pressupostos básicos da cultura, situados em seu nível mais profundo.
- d) os aspectos exógenos da cultura, apenas vislumbrados por agentes externos.
- e) a forma de consolidação da cultura, também denominados ritos de confirmação.

31. (FCC - Prefeitura de Recife - Assistente de Gestão Pública – 2019)

O fenômeno do clima organizacional tem sido bastante estudado em face do seu impacto no âmbito das organizações públicas e privadas e, nesse contexto, tem-se que o mesmo

- a) liga-se a aspectos cognitivos, descrevendo percepções compartilhadas entre os membros da organização sobre diferentes aspectos do ambiente corporativo.
- b) é de natureza estritamente afetiva, representando a visão de cada indivíduo sobre a razão de ser e os objetivos da entidade.
- c) não é passível de aferição mediante pesquisas, dada sua natureza subjetiva, de foro íntimo, variável de acordo com a percepção de cada indivíduo.
- d) possui apenas aspectos formais e fechados, ligados aos valores praticados pela organização, situando-se em suas camadas mais profundas e de difícil aferição.
- e) é de difícil modificação, eis que somente pode ser afetado por fatores exógenos à organização, como as ameaças e oportunidades apresentadas.

32. (FCC - Prefeitura de Recife - Analista de Gestão Pública – 2019)

Os denominados “artefatos observáveis”, na forma definida pela doutrina, dizem respeito

- a) a item determinante nas pesquisas de aferição do clima organizacional.
- b) aos aspectos mais superficiais e visíveis da cultura organizacional.
- c) aos fatores da cultura que mais influenciam o clima organizacional.
- d) ao resultado de pesquisa de clima organizacional que não se relaciona com a cultura.
- e) a fatores exógenos à organização, ligados ao ambiente externo, que influenciam seu clima e cultura.

33. (FCC - AFAP - Assistente Administrativo – 2019)

O fenômeno da cultura organizacional comporta aspectos



- a) de diferentes naturezas, porém todos extremamente fechados e de difícil percepção e identificação por aqueles que não integram a organização.
- b) tanto formais e abertos, denominados por alguns estudiosos como artefatos observáveis, quanto fechados, estes denominados pressupostos básicos.
- c) de fácil assimilação pelos integrantes da organização e passíveis de rápida modificação a partir de influências externas.
- d) que não comportam alteração, salvo a partir dos denominados ritos de degradação que surgem a partir da desconstrução dos valores predados pela organização.
- e) extrínsecos à organização, como fatores ambientais e sociais, que, quando isolados, redundam no fenômeno da contracultura.

34. (FCC - AFAP - Assistente Administrativo – 2019)

A respeito do clima organizacional, tem-se que

- a) denota o grau de satisfação dos indivíduos em relação ao ambiente organizacional e exerce influência na motivação dos integrantes da organização.
- b) não é passível de aferição mediante pesquisas, dado seu caráter prescritivo e precário.
- c) é um fenômeno estritamente individual, de natureza psicológica e restrito ao foro íntimo de cada integrante da organização.
- d) é determinado por fatores exógenos à organização, não sendo influenciado por fatores internos.
- e) constitui um fenômeno transitório, que não exerce influência sobre a produtividade dos integrantes da organização.

35. (FCC - SEAD-AP - Assistente Administrativo – 2018)

O fenômeno da cultura organizacional contempla

- a) apenas aspectos fechados, de natureza psicológica e de difícil percepção, formando o inconsciente coletivo da organização.
- b) aspectos de fácil identificação por membros da organização e também por terceiros, denominados artefatos, tais como logotipos e símbolos visuais.
- c) o conjunto de regras de conduta que rege a organização, explicitadas exclusivamente de forma normativa e formal.



d) a forma como o conhecimento é transmitido aos integrantes da organização, sendo o conhecimento tácito correspondente à camada superficial da cultura.

e) as percepções e sentimentos dos integrantes da organização, fortemente influenciada pelo clima organizacional vigente.

36. (FGV - AL-RO - Analista Legislativo – 2018)

Em relação ao conceito de cultura organizacional, assinale a afirmativa correta.

- a) Abrange os elementos não observáveis, como histórias e heróis.
- b) Representa apenas os aspectos tangíveis de uma organização, como artefatos e símbolos.
- c) Consiste em características únicas e imutáveis de uma organização.
- d) Possui como essência os pressupostos básicos e crenças estabelecidas pela organização.
- e) Manifesta-se fundamentalmente em organizações da indústria criativa.





GABARITO

GABARITO

- | | | |
|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1. ERRADA | 13. CORRETA | 25. CORRETA |
| 2. CORRETA | 14. CORRETA | 26. CORRETA |
| 3. CORRETA | 15. Letra E | 27. CORRETA |
| 4. CORRETA | 16. CORRETA | 28. CORRETA |
| 5. CORRETA | 17. CORRETA | 29. CORRETA |
| 6. CORRETA | 18. ERRADA | 30. Letra B |
| 7. CORRETA | 19. ERRADA | 31. Letra A |
| 8. CORRETA | 20. ERRADA | 32. Letra B |
| 9. CORRETA | 21. CORRETA | 33. Letra B |
| 10. ERRADA | 22. CORRETA | 34. Letra A |
| 11. CORRETA | 23. ERRADA | 35. Letra B |
| 12. CORRETA | 24. CORRETA | 36. Letra D |



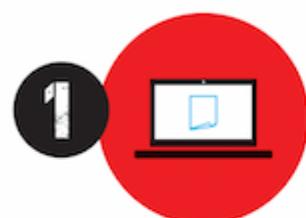
Referências Bibliográficas

- BORELLI, Regina. *Liderança e Desenvolvimento de Equipes*. 1ª edição. São Paulo, SENAC: 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014.
- DAFT, Richard L. *Organizações: Teorias e Projetos*, 11ª edição. São Paulo, Cengage Learning: 2014
- 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
- FREITAS, Maria Ester. *Cultura Organizacional: evolução e crítica*. 1ª edição. São Paulo, Cengage Learning: 2009.
- KANAANE, Roberto. *Comportamento Humano nas Organizações: o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional*. 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2017.
- 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>,
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*, 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2018.
- 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
- ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional* / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005.
- 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.
- SCHEIN, Edgar, H. *Cultura organizacional e liderança* (Título Original: Organizational culture and leadership, Tradução: Ailton Bomfim Brandão), São Paulo, Atlas: 2017.



ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

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



1

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



2

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



3

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



4

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



5

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



6

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



7

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



8

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



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