



CULTURA ORGANIZACIONAL

Prof. Gilberto Shinyashiki – FEA-RP USP

- Cultura é uma característica única de qualquer organização
- Apesar de difícil definição, compreendê-la pode ajudar a:
 - Predizer como a organização vai responder a diferentes situações
 - Avaliar as dificuldades que vai experimentar ao confrontar um futuro turbulento e
 - Identificar os temas prioritários que a liderança vai colocar para preparar a organização para competir no futuro

- Cultura afeta e regula o modo como os membros da organização pensam, sentem e agem dentro do quadro de referencia da organização.
- Cultura é o resultado de experiências comuns de aprendizagem
- Como a cultura forma a base da identidade do grupos e os sentimentos, pensamentos e crenças compartilhados.
- Uma das funções mais importantes da liderança é a criação e o gerenciamento da cultura.

O Que é cultura?

- Regularidades comportamentais observáveis que ocorrem quando as pessoas interagem
 - As normas dos grupos de trabalho
 - Os valores dominantes esposados pela organização
 - A filosofia que guia as políticas da organização em relação a funcionários e clientes
 - As regras para lidar com as pessoas na organização
 - O sentimento ou o clima de uma organização
- Reflete a cultura ou é a essência da cultura?

CULTURA ORGANIZACIONAL

É o **padrão de premissas básicas** que um **determinado grupo** inventou, descobriu ou desenvolveu

no **processo de aprender** a resolver seus problemas de **adaptação externa e de integração** interna e que

funcionaram bem o suficiente a ponto de serem considerados **válidos** e, portanto,

de serem **ensinados** a novos membros do grupo como a maneira correta de **perceber, pensar e sentir** com relação a esses problemas.

DETERMINADO GRUPO

- que estão juntos o suficiente para compartilhar problemas significativos
- que tiveram oportunidades para resolver esses problemas e observar os efeitos das soluções
- que admitem novos membros

Força da Cultura

- Homogeneidade e estabilidade de seus membros
- Duração e intensidade das experiências compartilhadas do grupo

INVENTADA, DESCOBERTA OU DESENVOLVIDA

- Define-se os elementos culturais como soluções aprendidas para os problemas.
- Dois tipos de situações de aprendizagem:
 - Reforço
 - Situações de evitar ansiedade
 - necessidade humana de ordem e consistência
 - ambiente hostil
 - o grupo como defesa contra ansiedade

Problemas de Adaptação Externa e Sobrevivência

- Missão central ou tarefa principal
- Metas
- Meios para atingir as metas
- Medidas de desempenho
- Estratégias de Correção

Problemas de Integração Interna

- Linguagem
- Limites
- Poder e Status
- Recompensas e Punições
- Ideologia

ENSINADA A NOVOS MEMBROS

Socialização: o processo pelo qual a pessoa aprende valores, normas e comportamentos esperados que permitem que ela participe como membro da organização e num processo contínuo durante a carreira do indivíduo dentro da organização

• **Processo de socialização:**

- aprovação social
- aprendizagem imitativa

COMO FORMA A CULTURA?

Formação da Cultura

Número significativo
experiências comuns
de aprendizagem ao
lidar com problemas
externos e internos

Formação da Cultura

Número significativo de experiências comuns de aprendizagem ao lidar com problemas externos e internos

Com o decorrer do tempo, o grupo terá uma visão compartilhada de como o mundo funciona e os métodos para resolver os problemas

Formação da Cultura

Número significativo de experiências comuns de aprendizagem ao lidar com problemas externos e internos

Com o decorrer do tempo, o grupo terá uma visão compartilhada de como o mundo funciona e os métodos para resolver os problemas

Essa visão compartilhada leva à formação de algumas pressuposições básicas e crenças sobre algo que funcionou bem e por bastante tempo.

Formação da Cultura

Número significativo de experiências comuns de aprendizagem ao lidar com problemas externos e internos

Com o decorrer do tempo, o grupo terá uma visão compartilhada de como o mundo funciona e os métodos para resolver os problemas

Essa visão compartilhada leva à formação de algumas pressuposições básicas e crenças sobre o que funciona bem e por bastante tempo.

Crenças sobre como resolver esses problemas se tornam naturais porque funcionaram repetida e consistentemente

Formação da Cultura

Número significativo experiências comuns de aprendizagem ao lidar com problemas externos e internos

Com o decorrer do tempo, o grupo terá um visão compartilhada de como o mundo funciona e os métodos para resolver os problemas

Essa visão compartilhada leva a formação de algumas pressuposições básicas e crenças sobre o que funcionou bem e por bastante tempo.

Crenças sobre como resolver esses problemas se tornam naturais porque funcionaram repetida e consistentemente

Cultura consiste de:
1) Modos de trabalhar juntos,
2) Critérios compartilhados de tomar decisão
que foram discutidos em algum momento da historia mas que agora são pressuposições



Formação da cultura

- Líderes definem a cultura (impõem seus valores e suposições a um grupo);
- Insucesso: grupo desaparecerá ou buscará um novo líder;
- Sucesso: suposições verdadeiras = cultura compartilhada (determina comportamento);
- Agora a cultura define a liderança;
- Se o grupo enfrenta problemas: líder reformula e adequa a cultura ao objeto da organização.

Os líderes e a criação da cultura

- Cultura só surge quando...
 - ...suposições individuais levam a...
 - ...experiências compartilhadas, que...
 - ...solucionam os problemas de...
 - ...sobrevivência e integração interna do grupo.

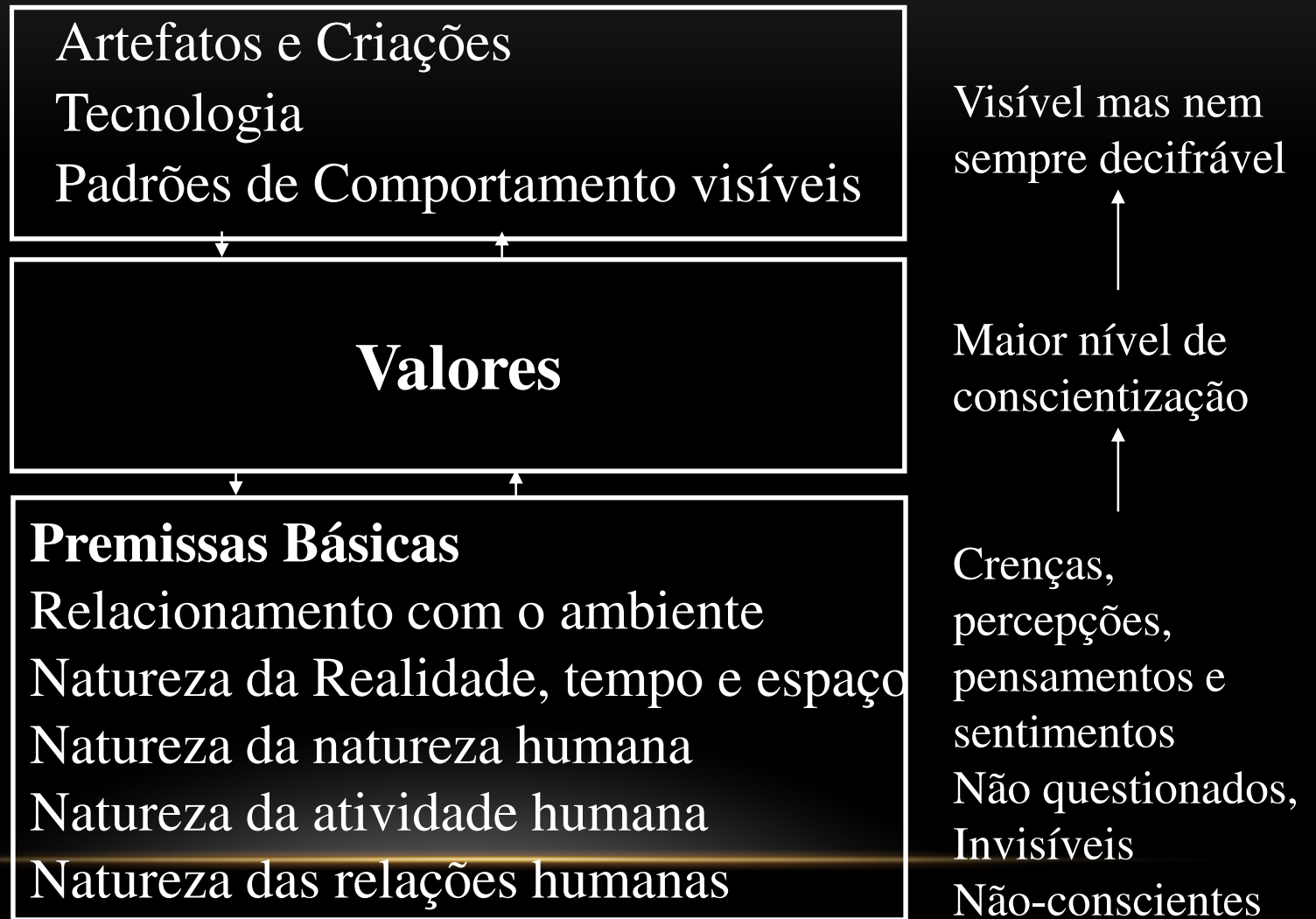
Como a cultura é embutida e transmitida¹

- Declarações formais
- Projetos de espaços físicos
- Como a organização está esquematizada e estruturada
- Sistemas e procedimentos organizacionais
- Critérios usados no recrutamento, seleção, e “exclusão” de pessoas.
- Estórias, lendas e mitos

Como a cultura é embutida e transmitida²

- Fatos que merecem a atenção dos líderes
- Reação dos líderes aos incidentes importantes e crises
- Papel deliberado de coaching e treinamento pelos líderes
- Recompensa explícita e critérios de promoção

OS NÍVEIS DE cultura e sua interação



Cultura é dinâmica?

- Muda:
 - Como resultado de crise clara e atual
 - Evolução gerenciada sob a gerencia hábil e sofisticada.
- Sintomas
 - A organização falha repetidamente em resolver um problema da forma como sempre funcionou

Mapa de um processo de gerenciamento de mudança



MODELO

- Estágio 1
 - Descongelar: criar motivação para mudar
- Estágio 2
 - Aprender novos conceitos e novos significados para velhos conceitos
- Estágio 3
 - Internalizar novos conceitos e significados

Mudança cultural gerenciada

DINÂMICA

- O conjunto de suposições compartilhadas que se desenvolve no decorrer do tempo serve a função estabilizadora e fornecedora de significado

Primeira parte – negação da validade

- Se a estrutura cognitiva for mudar, o sistema tem de, primeiro, passar por um desequilíbrio suficiente para forçar um processo de confrontação com as suposições existentes.
- Processo
 - Negação da validade: suficientes para causar desconforto e desequilíbrio sérios.
 - Conexão dos dados de negação de validade com metas e ideais importantes, causando ansiedade .
 - Segurança psicológica, no sentido de estar preparado para ver uma possibilidade de resolver o problema e de aprender algo novo sem perda de identidade ou integridade.

Negação da validade

- São informações que mostram a organização que algumas de suas metas não estão sendo atendidas ou alguns processos não estão realizando o que esperava.
- Induz a ansiedade.
- Não diz o problema mas cria desequilíbrio.
- Não é automático. Racionalização ou negar

Reestruturação cognitiva

- Aprendendo novos conceitos ou novos significados para antigos conceitos.
 - Imitação e identificação
 - Aprendizagem por tentativa e erro.

CONGELAMENTO

- Reforçar o novo comportamento e o conjunto de cogações.
- Envolvimento no design do processo de aprendizagem.

Ansiedade de mudança e aprendizagem

- Ansiedade de aprendizagem é uma combinação de varios temores, todos podem ser ativos.
 - Incompetencia temporária
 - Punição por incompetência
 - Perda de identidade pessoal
 - Perda de identificação com o grupo

RESPOSTAS DEFENSIVAS A ANSIEDADE

- Negação
- Bode expiatório
- Manobra, barganha

Como criar segurança psicológica

- Visão positiva
- Treinamento formal
- Envolvimento do aprendiz
- Treinamento dos grupos
- Prática, coach e feedback
- Modelos positivos
- Grupos de apoio
- Sistema de recompensa, disciplina e estrutura consistentes como o novo modelo.

Princípios da Mudança

1. A ansiedade da mudança deve ser maior que a de aprendizagem.
2. A ansiedade de aprendizagem deve ser reduzida em vez de aumentar a de mudança.
3. A meta da mudança deve ser definida concretamente em termos de problema específico que estamos tentando resolver, não como mudança cultural.
4. Antigos elementos culturais podem ser destruídos pela eliminação das pessoas que conduzem esses elementos, mas novos elementos podem ser aprendidos se o novo comportamento levar ao sucesso e a satisfação.
5. Mudança cultural é sempre mudança transformadora que requer um período de desaprendizagem, algo doloroso.