



# Aula 00

Gestão de Pessoas - TCM/SP

Prof<sup>a</sup>. Camila Montenegro

2019

## Sumário

<b>SUMÁRIO</b> .....	<b>1</b>
<b>INTRODUÇÃO AO TEMA</b> .....	<b>2</b>
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>3</b>
CONCEITO, IMPORTÂNCIA E CARACTERÍSTICAS .....	3
FORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	6
FUNÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	6
NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	6
DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	8
CLASSIFICAÇÕES .....	9
CULTURA FORTE X CULTURA FRACA .....	9
CULTURA DOMINANTE X SUBCULTURA X CONTRACULTURA.....	10
CULTURA ADAPTATIVA OU FLEXÍVEL X CULTURA CONSERVADORA.....	11
CULTURA INDIVIDUALISTA X CULTURA COLETIVISTA .....	11
CULTURA FEMININA X CULTURA MASCULINA.....	11
CULTURA POLICÊNTRICA X CULTURA ETNOCÊNTRICA X CULTURA GEOCÊNTRICA .....	12
TIPOLOGIAS CULTURAIS .....	12
ELEMENTOS DA CULTURA .....	13
VANTAGENS E DESVANTAGENS DA CULTURA.....	14
GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	15
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>17</b>
CONCEITO, CARACTERÍSTICAS E IMPORTÂNCIA .....	17
<b>QUESTÕES COMENTADAS PELA PROFESSORA</b> .....	<b>19</b>
<b>LISTA DE QUESTÕES</b> .....	<b>28</b>
<b>GABARITO</b> .....	<b>32</b>
<b>RESUMO DIRECIONADO</b> .....	<b>33</b>

## Introdução ao tema

Oii, pessoal! 😊

Hoje vamos estudar mais um assuntozinho bastante importante e muito cobrado pelas bancas. A nossa banca VUNESP gosta de cobrar alguns assuntos específicos do tema cultura e clima organizacionais, como por exemplo os conceitos de cultura e clima, e também a teoria dos níveis organizacionais de Schein. Por isso fique atento à aula de hoje!

O tema é bastante discutido, porque as organizações almejam muito, atualmente, uma cultura e um clima organizacionais impulsionadores da cooperação e da qualidade de vida no trabalho. Uma cultura ou um clima organizacionais ruins podem destruir uma organização, ou impedir seu crescimento, você sabia?

Então, vamos para cima desse tema! Trataremos primeiramente da cultura organizacional (assunto mais cobrado) e posteriormente faremos uma breve explanação sobre o clima, já que este tende a cair nas provas de maneira superficial e mais ligado a sua diferença em relação à cultura.

Acho legal, ainda, te alertar que, sempre que no seu edital vier cultura organizacional, você deve estudar clima também, pois um está contido no outro, ok? Mesmo que não venha expressamente especificado no edital, estude.

Então, vamos começar?!

# Cultura Organizacional

## Conceito, importância e características

A cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, símbolos, ritos, vestuários, heróis, mitos, entre outros, **compartilhados** pelos membros de uma organização. É uma rede de concepções tomadas como certas, formalmente ou não, de forma escrita ou não escrita. Está contida no processo de **aplicar pessoas** e é tida como a personalidade da organização, modelando e direcionando o comportamento dos indivíduos.

Toda organização tem uma cultura ímpar. Se você entrar em uma filial do Google, por exemplo, consegue facilmente perceber como aquela cultura organizacional funciona. As pessoas vão trabalhar vestidas de calção, camiseta e chinelos, não possuem horários rígidos e podem parar de trabalhar a qualquer momento para jogar videogame ou dar uma corrida no parque, por exemplo. Nessa empresa, a cultura é baseada em auto responsabilidade, qualidade de vida no trabalho e entrega de resultados, não importando muito os meios, somente os fins.

A cultura da organização condiciona como as pessoas reagem a problemas e desafios no dia-a-dia do trabalho, influenciando diretamente o comportamento. É o modo como os membros se relacionam entre si e com o ambiente externo. Através desse **modus vivendi** da organização, o trabalhador sabe exatamente quais comportamentos são considerados aprovados ou reprovados, transmitindo uma maior segurança na sua tomada de decisão. Dessa forma, deve ser expressão da missão, visão e valores da empresa.

Assim, este processo se torna muito importante na medida em que pode auxiliar na sobrevivência do trabalhador naquela empresa, além de ajudá-lo a explicar e prever o comportamento dos seus colegas de trabalho. É uma forma de controle organizacional inconsciente, já que institucionaliza o modo que aquele grupo pensa e age nos seus desafios diários.

É importante notar, meu caro aluno, que a cultura também dá **senso de identidade e pertencimento** ao grupo, diferenciando uma empresa de outra. Como falado no primeiro parágrafo, é a personalidade de uma organização. Assim, a cultura é inicialmente intangível, mas se materializa em aspectos tangíveis, como o vestuário, as gírias e o modo de agir.

Olha que bacana perceber que a cultura organizacional pode ser transmitida ao público interno e externo através da missão, visão e valores organizacionais. Os conteúdos de gestão de pessoas e administração geral se permeiam, viu? Apesar disso, normalmente se diz que a cultura organizacional é comunicada aos membros internos da organização, pois é mais percebida no dia-a-dia do trabalho.

**VUNESP – CÂMARA MUNICIPAL DE ITATIBA/SP – ANALISTA DE RH - 2015)** Ao definirem cultura organizacional, variados autores destacam que um dos seus grandes benefícios é o de proporcionar identidade organizacional aos funcionários. Isso quer dizer que a cultura organizacional:

- A) obriga que os funcionários se identifiquem com ela.
- B) tem o potencial de atrair e reter pessoas que gostem dela.
- C) tem que ser aceita por todos os membros da organização.
- D) é absolutamente estável e definida.

E) proporciona uma visão definidora daquilo que a organização representa.

**Comentário:**

Meu querido aluno, para resolver esta questão é importantíssimo que você se atente ao que foi pedido no enunciado. O comando pede que você identifique aquilo que se refere ao fato de que a cultura é a identidade da organização. Logo, por ser a identidade da empresa, a cultura organizacional proporciona uma definição daquilo que a organização representa, do seu papel, visão, missão, valores. Portanto, a resposta correta é o item E). Mas vamos analisar qual o erro dos demais itens?

A) Errado, pois a identidade é DA ORGANIZAÇÃO, e não dos funcionários em relação a ela. Na verdade, o ideal é que esta cultura seja forte, ou seja, que os membros se identifiquem com ela, mas não há uma obrigação de que isto aconteça. Muitas empresas possuem culturas fracas.

B) Na verdade, a cultura, quando positiva, realmente possui o condão de atrair pessoas e reter trabalhadores, mas não foi isto que foi pedido no enunciado. A questão requer que seja assinalado o item que se refere ao fato de a cultura ser a identidade da empresa.

C) Errado. Em culturas fracas, por exemplo, nem todos os funcionários aceitam a cultura da empresa.

D) Errado. A cultura organizacional, apesar de ser mais estável que o clima, pode sim ser modificada, de forma lenta, custosa e gradual.

**Gabarito: E**

Agora que você já entendeu a ideia da coisa, preciso te mostrar o conceito formal de cultura que pode cair na sua prova, conceito este trazido por Schein<sup>2009</sup>. Preste atenção que ele é muito cobrado nas questões de concursos!




*A cultura de um grupo pode agora ser definida como padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Este padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas."*

Entretanto, é importante ainda salientar que, ao contrário da motivação, que tratamos na aula 00 como um processo individual, a cultura é uma **construção coletiva**. Nasce a partir dos seus fundadores, mas é construída a partir da interação entre os seus membros. Portanto, jamais pode ser imposta, mas pode ser gerenciada.

Para Lewis<sup>1992</sup>, a cultura pode ser dividida em 3 (três) aspectos fundamentais: tecnológico, sociológico e ideológico. O aspecto tecnológico está relacionado com ferramentas, materiais, técnicas e máquinas. O aspecto sociológico compreende as relações entre as pessoas. Já o aspecto ideológico se relaciona a crenças, rituais, arte, ética, práticas religiosas e mitos. É a ideologia mesmo do grupo.

Robbins<sup>2010</sup> afirma que a cultura organizacional possui 7 (sete) características básicas:

- 
- a) **GRAU DE INOVAÇÃO:** o quanto os membros da organização são estimulados a serem inovadores e assumir riscos;
  - b) **ATENÇÃO AOS DETALHES:** o quanto se espera que os colaboradores tenham de precisão, análise acurada e atenção aos mínimos detalhes do trabalho;
  - c) **ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS:** é o grau de cobrança da empresa com foco em metas e resultados, ao invés de em processos e procedimentos;
  - d) **FOCO NA PESSOA:** é o quanto os dirigentes da instituição levam em conta os impactos de suas decisões nas pessoas que trabalham na organização.
  - e) **FOCO NA EQUIPE:** é o grau de organização do trabalho a ser realizado em grupos de pessoas e não em indivíduos isolados.
  - f) **AGRESSIVIDADE:** grau de competitividade e agressividade dos colaboradores.
  - g) **ESTABILIDADE:** grau em que a organização enfatiza a manutenção do status quo.

Já para Schein<sup>1985</sup>, há ainda **mecanismos de desenvolvimento cultural**, divididos, de acordo com a sua influência, em primários e secundários:

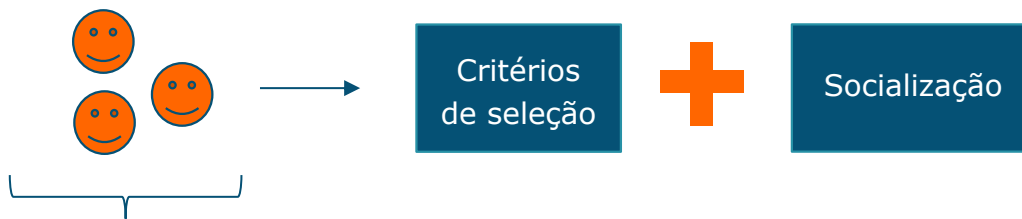
#### Mecanismos Primários:

- Os Fatos em que os líderes prestam atenção, medem e controlam.
- As Reações dos líderes em momentos críticos e crises organizacionais.
- O Papel Deliberado na modelagem, ensino e condução da organização.
- Os Critérios para alocação de recompensas.
- Os Critérios para recrutamento, seleção, promoção e saída de pessoal.

#### Mecanismos Secundários:

- O Desenho e estrutura da organização.
- Os Sistemas e procedimentos da organização.
- O Projeto do espaço físico (fachadas e edifícios).
- As Histórias, lendas, mitos e parábolas de eventos e pessoas importantes.
- As Declarações formais de filosofia, credo e privilégios na organização.

## Formação da cultura organizacional



### FILOSOFIA DOS FUNDADORES

Observe a figura acima. Como eu já havia adiantado a vocês, a cultura é formada inicialmente através dos pensamentos e ações dos fundadores da organização, que os utilizam inconscientemente, ou conscientemente, nos critérios de seleção dos dirigentes e trabalhadores da instituição.

Após serem recrutados e selecionados, os membros da organização começam a interagir entre si e moldam a ideia inicial dos fundadores, a partir de seus próprios valores, crenças, sentimentos e percepções de vida. Então, através da socialização, a cultura é **construída e compartilhada coletivamente**.

Assim, a cultura organizacional é fruto da interação entre todas as pessoas que fazem parte dela, a sociedade e ela própria.

## Funções da cultura organizacional

Meus amigos, a principal função da cultura com toda certeza é **integrar as pessoas!** Permitir que as pessoas se identifiquem com o ambiente organizacional e, a partir daí, se motivem a trabalhar. Mas podemos citar diversas outras funções, como facilitar a adaptação de um novo integrante (o que chamamos de **aculturação ou socialização**) e **reduzir a ansiedade e a insegurança** sobre como agir naquele meio. Assim, à medida que a pessoa sabe como aquela organização "pensa", isso facilita a tomada de decisões, guiando o comportamento do indivíduo.

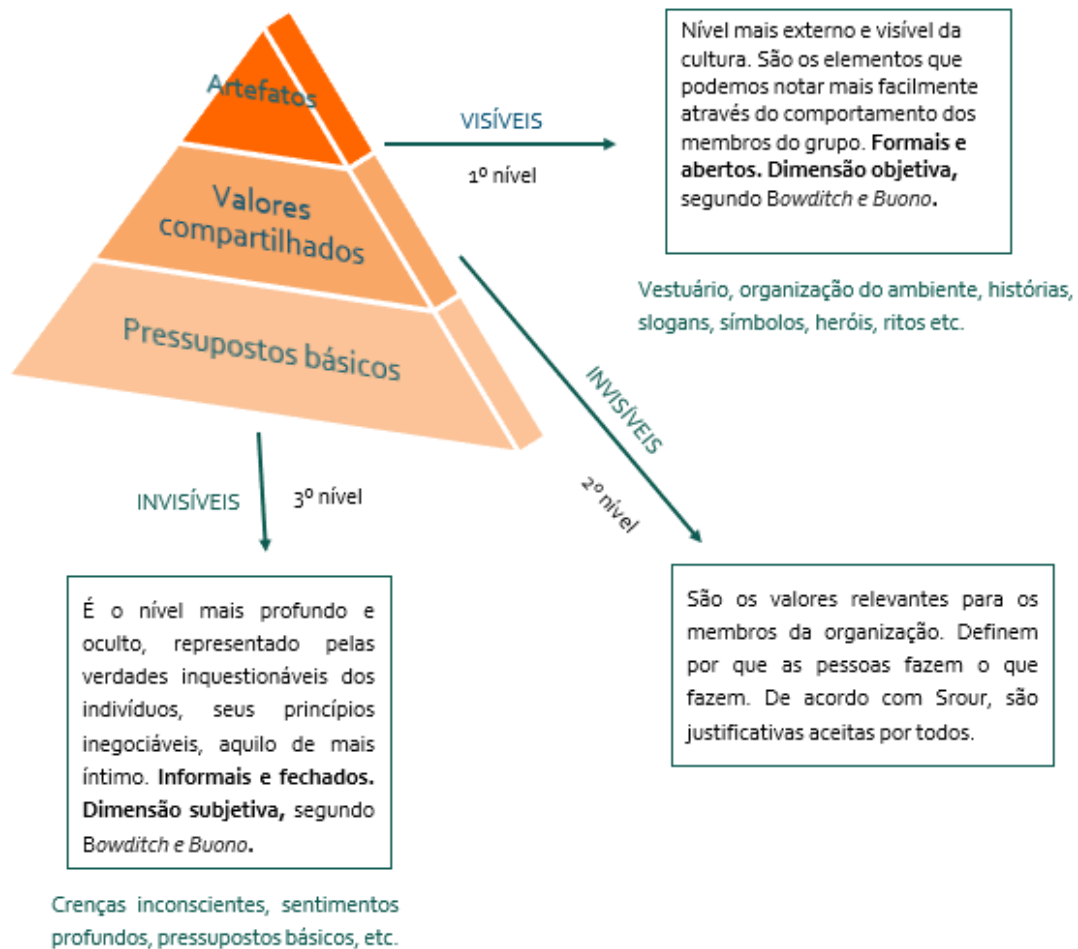
Dessa forma, também temos o papel desempenhados pela cultura organizacional como meio de **adaptação interna e externa**, em relação ao ambiente em que está inserida. **Estimula a estabilidade do sistema social**.

Como vantagem competitiva, constrói uma imagem da personalidade da empresa. A cultura dá identidade ao grupo, diferenciando uma organização de outra e desempenhando grande importância na produtividade e desempenho dos seus membros.

## Níveis da cultura organizacional

Lembra que eu falei que Schein era um grande estudioso do tema cultura organizacional? Bem, ele formulou uma teoria bastante interessante que descreve os níveis da cultura e como estes são percebidos pelos membros da organização. Preste bastante atenção nesse tópico, porque ele é um dos mais cobrados!

Podemos usar da analogia para comparar a cultura organizacional de Schein a um iceberg, da seguinte forma:



De acordo com essa classificação, quanto mais profundo o nível, mais difícil é de mudar. Aliás, esse ponto é muito importante: a cultura é sim permeável a mudanças, mas normalmente mudanças lentas e conflituosas. Assim, **os pressupostos básicos são os elementos mais trabalhosos de se mudar em uma cultura organizacional**, já que se tratam de verdades inquestionáveis, que o indivíduo normalmente traz desde sua infância. **Já os artefatos são mais permeáveis à mudança.**

Pense bem, o que é mais fácil de mudar em uma organização, uma veste ou um preconceito enraizado em cada indivíduo? Isso mesmo, as vestes (inclusas entre os artefatos)!

**Observação:** somente os artefatos são plenamente visíveis na organização!

Olha como isso cai em prova:

**VUNESP – UNICAMP – RECURSOS HUMANOS - 2019)** Um dos níveis da cultura organizacional, apresentado por alguns autores como o primeiro nível, e que, na visão mais popular, pode ser confundido com o próprio conceito de cultura organizacional, relaciona-se com aquilo que é mais visível e mais fácil de ser observado: como as pessoas se vestem, como se comportam, o que falam, o que consideram ou não importante. Esse nível é denominado:

- A) valores.
- B) artefatos.



- C) crenças.
- D) pressupostos.
- E) comportamentos.

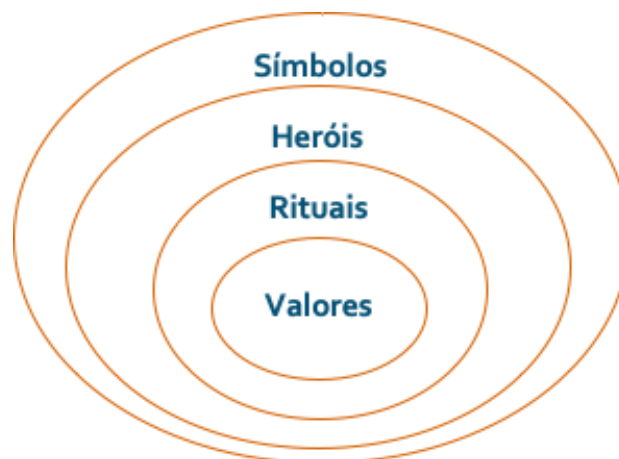
**Comentário:**

A questão nos pede para que indiquemos o item correspondente àquilo que é **mais visível e mais fácil de ser observado**: como as pessoas se vestem, como se comportam, o que falam, o que consideram ou não importante. Assim, vimos na parte teórica que o nível mais superficial da cultura, ou seja, aquele que mais facilmente é observado e modificado, é o nível dos artefatos. Portanto, gabarito letra B).

**Gabarito: B**

Outro autor muito importante na seara da cultura organizacional, Geert Hofstede, retratou a cultura como “camadas de uma cebola”. Cada anel concêntrico equivale a um tipo de manifestação da cultura. Os níveis mais externos são mais conscientes e de fácil acesso, mas, à medida que vai se adentrando nas camadas, essas manifestações passam a ser mais inconscientes e inacessíveis. Perceba que, nesse modelo, os valores assumem o núcleo da cultura, representando o seu nível mais profundo.

Portanto, pessoal, é importante memorizar essa ordem em que as camadas se apresentam e identificar que há, ainda, práticas organizacionais que podem permear em todas as camadas.



## Dimensões da cultura organizacional

Agora que já tratamos dos níveis da cultura, é importante mostrarmos as suas dimensões. Não fique com medo de confundir níveis com dimensões, pois, na verdade, essa nomenclatura não é o mais importante.

Tente entender os conceitos, porque esses sim são cobrados. Assim, temos 3 (três) dimensões básicas da cultura:

- **MATERIAL** = Envolve toda a estrutura física da organização, como o ambiente, as tecnologias e os recursos materiais. Ou seja, retrata o sistema produtivo.
- **PSICOSSOCIAL** = Retrata as relações formais e informais entre os indivíduos;
- **IDEOLÓGICA** = Consiste na missão, visão e valores da organização;

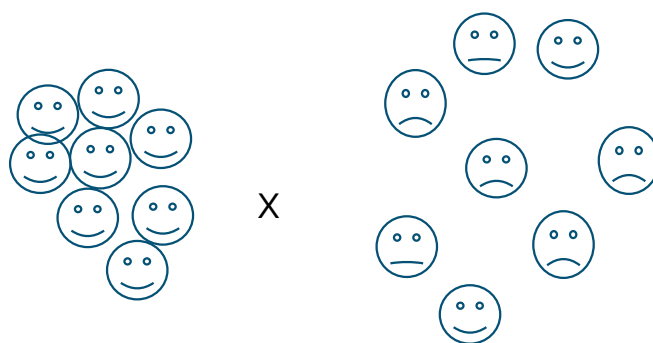
Não é difícil de decorar, pessoal. Se você parar para pensar, o termo “material” já dá uma ideia de estrutura física, visível na organização. Ideologia tem tudo a ver com as ideias, os propósitos da empresa, então por isso associada essa dimensão com a missão, visão e valores. E o último que sobrou você já correlaciona com as relações formais (rotinas, sistemas de comunicação, hierarquia, etc.) e informais (relações sociais e interação entre os membros do grupo).

## Classificações

Meu aspirante de concursado, quero te dizer que existem muitas classificações da cultura organizacional, mas você verá que não é um bicho de sete cabeças, pois muitas delas, pela própria nomenclatura, já dá para ter uma ideia do que se trata.

Fique atento, pois as 3 (três) primeiras classificações são as mais cobradas:

### CULTURA FORTE X CULTURA FRACA



Pessoal, não foi a toa que desenhei essas carinhas fofas, umas sorrindo e outras tristes rsrsrs. Isso já te dá uma ideia de como essa classificação funciona e talvez faça você lembrar na hora da prova por conta da sua memória visual.

Vamos lá então para a explicação: uma **cultura forte** é aquela que é **aprovada pela maioria dos membros da organização**, gerando maior união e comprometimento, o que leva a um desempenho superior. Ou seja, em uma cultura forte os valores são respeitados e compartilhados. Este tipo de cultura tende a reduzir os índices de rotatividade e absenteísmo, além disso diminui a necessidade do uso de normas e regulamentos.

Imagine o ambiente de trabalho de um banco. Todo mundo sabe que aquele ambiente é formal, ou seja, que é necessário ir trabalhar de terno e gravata ou mesmo com uma roupa mais social. É necessário ir até um código de conduta ou manual para descobrir isso? Não, pois esse aspecto da cultura já é plenamente difundido, se trata de uma cultura forte dos bancos.

Em contrapartida, uma **cultura fraca**, normalmente está associada ao descontentamento da maioria, a choques culturais e discussões, pois há divergência nas opiniões.

### CULTURA DOMINANTE X SUBCULTURA X CONTRACULTURA

A **cultura dominante** é, como o próprio nome sugere, a cultura que é **compartilhada pela maioria dos membros da organização**. Ela está presente em praticamente todos, ou na maioria dos setores.

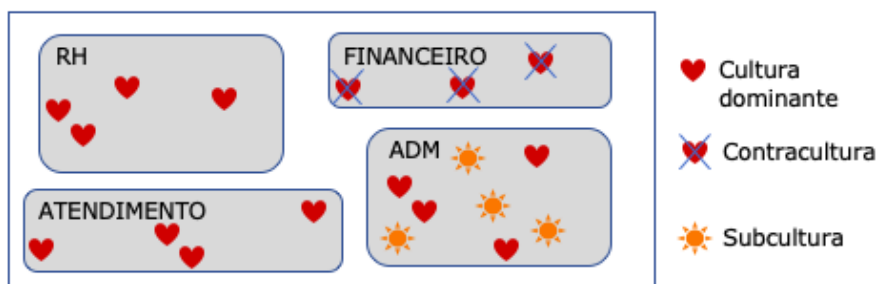
Uma **subcultura** é aquela que se apresenta apenas em parte da organização, possuindo valores peculiares e específicos daquele grupo, mas que não é inconsistente com a cultura dominante. Normalmente ocorrem em empresas de grande porte, até mesmo pela separação física dos diferentes ambientes de trabalho, coisa que não ocorre em empresas familiares. Refletem, então, os diferentes desafios de cada setor.

Já a **contracultura** vai de encontro a, ou seja, é contrária à cultura dominante. Normalmente gera atrito entre os membros, pois trazem sempre opiniões conflitantes.

Vou citar exemplos que vivo no meu dia-a-dia como servidora da Defensoria Pública da União, posso? Rsrtrs. A DPU é uma instituição que luta pelos direitos dos necessitados, das pessoas pobres. Logo, a cultura dominante do órgão nos diz que devemos fazer de tudo para tratar bem essas pessoas tão sofridas e que já foram tão mal tratadas pelo mundo afora. Portanto, é quase impossível de se achar alguém na DPU que não seja prestativo e tenha empatia por esse público alvo. Isso é a nossa essência.

Ademais, no setor que eu trabalho lá na DPU, temos o hábito de lancharmos juntos todos os dias, comprando um bolo com café ou um pãozinho quente na padaria. Esse seria um rito nosso, presente somente na Divisão Administrativa. Portanto, poderíamos classificar isso como uma subcultura, aquela que está presente somente em parte da organização.

Para exemplificarmos a contracultura, vamos SUPOR que existisse na DPU um setor financeiro, que só quisesse diminuir custos a qualquer preço, inclusive prejudicando nosso atendimento ao público. Logo, essa seria uma contracultura, pois estaria sendo contrária à cultura dominante de sempre querermos atender bem quem tanto precisa. Graças a Deus que isso não existe na DPU, rsrtrs. Era só uma suposição. Deu para entender né?!



### CULTURA ADAPTATIVA OU FLEXÍVEL X CULTURA CONSERVADORA

A cultura adaptativa ou flexível é aquela que está sempre passível de mudança, de adaptação e inovação, como a própria nomenclatura indica. Em contrapartida, uma cultura conservadora é aquela que rejeita a mudança, sendo mais rígida e inflexível. É importante pararmos para pensar que geralmente uma cultura forte tende a ser conservadora, pois a maioria dos membros da organização aprova os seus valores.

Assim, por conta do meio caótico e dinâmico em que as organizações estão inseridas, atualmente a tendência é que tenhamos mais empresas adaptativas e flexíveis, pois as exigências do mercado e de todos os *stakeholders* (grupos com interesses na organização) mudam com muita rapidez. Assim, esses tipos de empresa levam sempre em conta os desejos e aspirações dos *stakeholders* e as inovações do mercado, para se adaptarem.

Apesar dessas características citadas acima, também é necessário que a organização tenha um nível mínimo de estabilidade, pois as pessoas precisam se sentir seguras em relação aos valores e normas da instituição, retratando uma identidade organizacional.

### CULTURA INDIVIDUALISTA X CULTURA COLETIVISTA

A partir de agora, vamos tratar de classificações mais fáceis de serem deduzidas pelo próprio conhecimento de mundo que temos, mas que, nem por isso, deixam de cair nas provas de concurso.

Portanto, culturas individualistas são aquelas em que os desejos, percepções e satisfação no trabalho PARA O INDIVÍDUO é mais importante do que para o grupo de uma forma geral. Assim, segundo Onofre Rodrigues de Miranda (2002), esse tipo de cultura reflete a noção de que as organizações são um conjunto de indivíduos que desempenham **individualmente** suas tarefas.

Já a cultura coletivista dá mais ênfase ao grupo como um todo, na sua forma coletiva, do que nas acepções individuais. Nesse caso o grupo é mais importante que a pessoa de forma isolada. Para Onofre Rodrigues de Miranda (2002), a cultura coletivista reflete o senso de que os indivíduos fazem parte de um grupo **interdependente**.

Normalmente, em organizações em que a cultura individualista predomina, a maior forma de controle exercida é a autorresponsabilidade e o autocontrole. Em contrapartida, nas culturas coletivistas o controle social é o que possui maior peso, sendo aquele em que os membros do grupo opinam e cobram resultados.

Assim, depois de entendermos melhor como cada tipo funciona, podemos citar, como exemplos, o Brasil, o Japão e a China como países predominantemente coletivistas, em que a família, a religião, a vizinhança ou a organização possuem mais enfoque do que a pessoa isoladamente. Já os EUA, Canadá e países da Europa Ocidental costumam ser mais individualistas.

### CULTURA FEMININA X CULTURA MASCULINA

Parece generalização fazermos essa divisão associando aos gêneros, mas a literatura faz essa divisão e isso cai nas provas, pode ter certeza. Então, vamos abordá-la!

A cultura feminina normalmente está associada ao apoio, à segurança, à atenção aos detalhes. Já a cultura masculina é retratada na literatura como mais egoísta, racional, objetiva e aventureira. Você sabia que o Brasil é tido como um país predominantemente com cultura feminina? Legal, né? Temos um povo mais acolhedor, que se coloca muito no lugar do outro.

### CULTURA POLICÊNTRICA X CULTURA ETNOCÊNTRICA X CULTURA GEOCÊNTRICA

Existem algumas posturas empresariais que a organização pode adotar ao abrir uma filial de sua empresa em uma localidade diversa. Há aquelas que fazem prevalecer a cultura da matriz ou país de origem (etnocêntrica), a cultura do local onde estão sendo instaladas as filiais (policêntricas) ou ainda as que adotam uma mistura de ambas as culturas (geocêntricas).

Mais uma dica bestinha que pode te ajudar a lembrar na prova! Eu associava os conceitos assim:

**POLICÊNTRICA** → adota a cultura da “polis”, ou seja, da localidade que será instalada.

**GEOCÊNTRICA** → “geo” me lembra mundo, então adota uma cultura variada, da localidade local e de origem, um mix.

**ETNOCÊNTRICA** → o que restou. Ou seja, adota a cultura original.

### Tipologias culturais

Essa divisão foi idealizada por Charles Handy e também é muito importante para os nossos estudos. Ela classifica a cultura organizacional em cultura do poder, do papel, das tarefas e das pessoas. Vamos abordar cada uma na tabela abaixo:

TIPOS DE CULTURA	CONCEITO	APLICAÇÃO
CULTURA DO PODER	Concentra as decisões em uma única pessoa, que normalmente é o dono da empresa. Decorre da centralização, possui poucas normas e regulamentos e as decisões se baseiam em influências de poder.	Bastante comum em pequenas empresas e organizações familiares.
CULTURA DO PAPEL	Baseia-se na burocracia, em que as funções especializadas e seus papéis são o mais importante. Seu foco está na especialização e na padronização.	Ambiente seguro e previsível. Resulta em profissionais acomodados que só fazem o que a sua função determina. Há falta de comunicação entre os setores.

CULTURA DAS TAREFAS	Orientada para a realização do trabalho ou do projeto, valorizando as pessoas a partir das suas expertises. A orientação dos colaboradores é para a solução de problemas, saindo da mesmice e previsibilidade. O foco está no poder de perito do colaborador.	Organizações flexíveis e orientadas para a solução de problemas.
CULTURA DAS PESSOAS	Cultura da valorização do indivíduo como ser humano, com ideias, valores e crenças. Trata a pessoa como agente de mudanças.	Organizações que tentam atender aos interesses de cada colaborador. Tipo mais raro de organização, mas que é uma tendência moderna.

## Elementos da cultura

Queria te avisar que chegamos em um ponto bem chatinho da matéria, por isso deixei por último, rsrsrs. Vamos aqui citar os principais elementos que integram a cultura, juntamente com o seu conceito. Pode ter certeza, as bancas cobram isso, mas se fosse você daria um enfoque principalmente nas **espécies de ritos**. Mãos à obra!

**HERÓIS:** pessoas que são reconhecidas na organização pelos seus feitos, servindo de “imagem de sucesso” e inspiração para as demais pessoas;

**ESTÓRIAS:** são memórias reais de acontecimentos da organização contados por seus colaboradores;

**MITOS:** são narrativas inverídicas ou de realidade distorcida contadas pelos membros da organização;

**TABUS:** aquilo que é visto com maus olhos ou é proibido dentro da instituição, podendo ser assuntos polêmicos ou pouco tratados por seus componentes, devido ao medo da reação dos demais;

**NORMAS:** são as prescrições de conduta e comportamento esperados na organização, delimitando o que é certo e aceito do que será punido;

**SÍMBOLOS:** artefatos materiais e físicos da instituição, objetos, imagens, atos, etc. Aquilo que representa fisicamente os valores da instituição;

**CRENÇAS:** o que se acredita e se crê dentro da organização, sendo as ideias mais enraizadas e geralmente não questionadas por seus membros;

**RITOS, RITUAIS OU CERIMÔNIAS:** atividades organizadas e planejadas com um fim específico, de forma a confirmar os valores organizacionais. Podem ser, de acordo com Beyer e Harrison<sup>1986</sup> e também Trice e Beyer<sup>1984</sup>, classificados em diferentes tipos, como no quadro abaixo:

TIPOS DE RITOS	CONCEITO	EXEMPLOS
RITOS DE PASSAGEM	É a transição de indivíduos para novos papéis e status.	Admissão de um novo membro da organização ou promoção de colaboradores.
RITOS DE DEGRADAÇÃO	Dissolvem o poder de membros ou reforçam o que é proibido na organização.	Demissão ou substituição de um funcionário.
RITOS DE REFORÇO OU CONFIRMAÇÃO OU ENGRANDECIMENTO	Comemoração dos resultados obtidos. Fortalecem o que é valorizado pela organização.	Premiação por um bom desempenho.
RITOS DE RENOVAÇÃO OU REPRODUÇÃO	Aprimora os trabalhos, amadurece ideias e planeja as ações necessárias. Discute novos caminhos e projetos.	Adoção de novas formas de gestão ou implantação de novos sistemas de desenvolvimento organizacional.
RITOS DE INTEGRAÇÃO	Comemorações festivas que agregam e fortalecem os laços do grupo. São momentos de descontração.	Festa de fim de ano da empresa.
RITOS DE REDUÇÃO DE CONFLITOS	Reestabelecem o equilíbrio nas relações de trabalho, criando meios para a convergência de posicionamentos.	Negociação coletiva.

## Vantagens e desvantagens da cultura

Neste tópico vamos sistematizar as principais vantagens e desvantagens da cultura dentro das instituições, dá uma olhada:

**VANTAGENS**

- Dá identidade à organização;
- Guia o comportamento;
- Traz mais segurança na tomada de decisões;
- Favorece o comprometimento;
- Se for forte, reduz conflitos, trazendo coesão e motivação aos membros, otimizando os resultados;
- Promove a estabilidade social;

**DESVANTAGENS**

- Dificuldade na introdução da mudança organizacional, pois mudar a cultura não é simples, não é barato e provoca traumas;
- Barreira à diversidade e à inovação;
- Se for uma cultura forte, pode haver a criação de barreiras às fusões e aquisições;

## Gestão da cultura organizacional

Gente, é possível diagnosticar a cultura de uma empresa. Este processo pode ser feito através de pesquisas de opinião, entrevistas, questionários, observação etc. Dessa forma, sabendo a situação atual, pode-se trabalhar a administração da cultura. Perceba que é possível gerir a cultura, mas não é possível controlá-la nem impô-la.

Isso mesmo, a cultura organizacional pode ser mudada! Mas em médio ou longo prazo, e de forma gradual. As mudanças na cultura não podem ser impostas, pois esta envolve valores, crenças e hábitos. Mas é possível gerenciar a cultura e transformá-la através de novas contratações, por meio da educação e aprendizagem organizacional, do sistema de recompensas, do poder de convencimento dos líderes, do planejamento organizacional e de outros acontecimentos internos.

É importante também salientar o conceito de socialização ou aculturação. Este é o processo de inserção de novos membros dentro de uma cultura organizacional já existente, de forma a adaptá-los ao meio. Ocorre quando de novas contratações.

O ideal é que as mudanças culturais ocorram de forma gradual, pois o agente de mudanças terá que ter muito jogo de cintura na resistência que irá encontrar por parte dos colaboradores. Não é fácil mudar o que já está enraizado no cotidiano das pessoas na organização.



Podemos utilizar os seguintes métodos para gerir a cultural:

- 1) Demissão de antigos colaboradores e **contratação de novos membros** que se coadunem com os aspectos da cultura requeridos, com a devida socialização destes na organização;
- 2) Através do **poder de convencimento do agente de mudanças** para que a maioria das pessoas sejam a favor do novo elemento da cultura;
- 3) Por meio da **aprendizagem e educação** dos membros da organização;
- 4) Utilizar bons **sistemas de avaliação de desempenho** e de **recompensas**;
- 5) **Planejamento organizacional**;

# Clima Organizacional

## Conceito, características e importância

O clima organizacional é a **percepção** que os indivíduos têm da **atmosfera do ambiente de trabalho**. É o que acham que está acontecendo na organização em determinado momento, dando caracterização à percepção que se tem dos principais aspectos vigentes na empresa. Trata-se de um processo de natureza cognitiva. A nossa banca, VUNESP, adora dizer que o clima é como as pessoas se relacionam entre si no ambiente de trabalho, tanto físico quanto psicológico, consistindo em um **elemento CONJUNTURAL, MUTÁVEL e NÃO ESTRUTURAL**.

Assim, também diz respeito ao **grau de satisfação das pessoas no trabalho**, ao **estado de ânimo** e aos sentimentos das pessoas em determinado instante. O clima pode ser comparado com uma fotografia de como as pessoas se sentem naquele momento, trabalhando naquela empresa, e em relação àquela cultura organizacional.

Segundo Chiavenato<sup>2007</sup>, o clima é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, **percebida ou experimentada** pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. Interessante notar, através do conceito do Chiavenato, o quanto o clima influencia na motivação dos colaboradores. Um bom clima de trabalho é essencial para o atingimento dos objetivos estratégicos da instituição.

Portanto, como o clima é um estado de percepção, mudanças nele podem acontecer rapidamente, ao contrário do que acontece com a cultura, mais estável. O clima pode ser descrito e avaliado (em positivo ou negativo, por exemplo), enquanto a cultura só pode ser descrita.

Através de uma pesquisa de clima organizacional, pode-se diagnosticar que aspecto do clima está em desacordo com o esperado, causando insatisfação no trabalho, e rapidamente usar alguma forma de intervenção para sanar o problema.

Perceba que, ao fazer uma pesquisa de clima, a organização pode gerar uma ansiedade por mudanças no funcionário. Então, este fica esperando por mudanças nos pontos de falha no clima e, se não realizadas, podem frustrar os membros e desacreditar a alta administração da empresa. Isto é enfatizado no livro da Giovanna Carranza<sup>2015</sup> e achei importante debatermos esse ponto aqui.

É importante salientar também que a cultura e o clima estão sempre interferindo mutuamente um no outro, sempre correlacionados. Na verdade, diz-se que o clima é consequência da cultura, reflexo dela.

Preste atenção, porque as bancas gostam de colocar uma pegadinha na prova dizendo que o clima induz os aspectos da cultura, e isso está errado. É exatamente o contrário, a cultura é que interfere no clima, pois este é reflexo e consequência daquela.

Mas a cultura não é o único elemento que interfere no clima organizacional. Há diversos outros fatores que podem determinar se o clima será bom ou ruim em uma organização: sistema de recompensas, relações entre as pessoas do grupo, liderança, as políticas da empresa, modelos de gestão, etc.

O clima também influi no desempenho do trabalho. Você já deve ter experimentado trabalhar em algum lugar onde o clima estava ruim. Percebe que pode, inclusive, surgir medo de se comunicar com as pessoas, dificultando o trabalho?! Assim, esse é um exemplo de como pode haver influência sobre os resultados organizacionais e a relação entre as pessoas.

Quer ver como isto é cobrado?

**VUNESP – ARSESP – ANALISTA DE SUPORTE À REGULAÇÃO - 2018)** Um aspecto da ambiência organizacional, que é conjuntural, não estrutural, e que reflete: 1) o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa e 2) a motivação dos membros da organização, denomina-se:

- A) cultura organizacional.
- B) mesoambiente.
- C) desenvolvimento organizacional.
- D) clima organizacional.
- E) macroambiente.

**Comentário:**

HAHAHAHA. Te dedico esta questão! A gente ri na cara do perigo. Por quê?? Dá uma olhada na parte teórica acima e veja se eu não te avisei que a banca adora dizer que o clima organizacional é conjuntural, não estrutural, e que reflete o grau de satisfação das pessoas com o ambiente interno da empresa. Essa daqui eu não aceito que você erre, ein?! Na lista de questões resolvidas você vai perceber que esta pergunta se repete demais. Partiu aprovação!!! Urruuuu!

**Gabarito: D**

Chega de teoria, né, pessoal?! Com isso acabamos nossa aula expositiva, espero que vocês tenham gostado. O feedback é sempre positivo, então aguardo vocês me dizerem o que acharam! Abaixo vou deixar minhas redes sociais para contato:

Um abraço e bons estudos!

Vamos à bateria de questões comentadas!

## Questões comentadas pela professora

1. VUNESP – CÂMARA MUNICIPAL DE JABOTICABAL/SP – AGENTE DE ADMINISTRAÇÃO – 2015) Ao fazer referência a uma variável importante do chamado "comportamento organizacional", pode-se dizer que ela representa a forma como a organização aparece para seus integrantes e para o ambiente externo. A variável é:

- A) o clima organizacional.
- B) o desenho estrutural.
- C) a cultura organizacional.
- D) a ambiência interna.
- E) a estrutura organizacional.

### Comentário:

A forma como a organização "aparece" para os seus membros ou para o ambiente externo pode ser compreendida de outra forma como a "identidade" ou "personalidade" da empresa, ou seja, sua cultura organizacional.

A cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, símbolos, ritos, vestuários, heróis, mitos, entre outros, compartilhados pelos membros de uma organização. Está contida no processo de aplicar pessoas e é **tida como a personalidade da organização, modelando e direcionando o comportamento dos indivíduos.**

A cultura da organização condiciona como as pessoas reagem a problemas e desafios no dia-a-dia do trabalho, influenciando diretamente o comportamento. **É o modo como os membros se relacionam entre si e com o ambiente externo.** Através desse *modus vivendi* da organização, o trabalhador sabe exatamente quais comportamentos são considerados aprovados ou reprovados, transmitindo uma maior segurança na sua tomada de decisão. Dessa forma, deve ser expressão da missão, visão e valores da empresa.

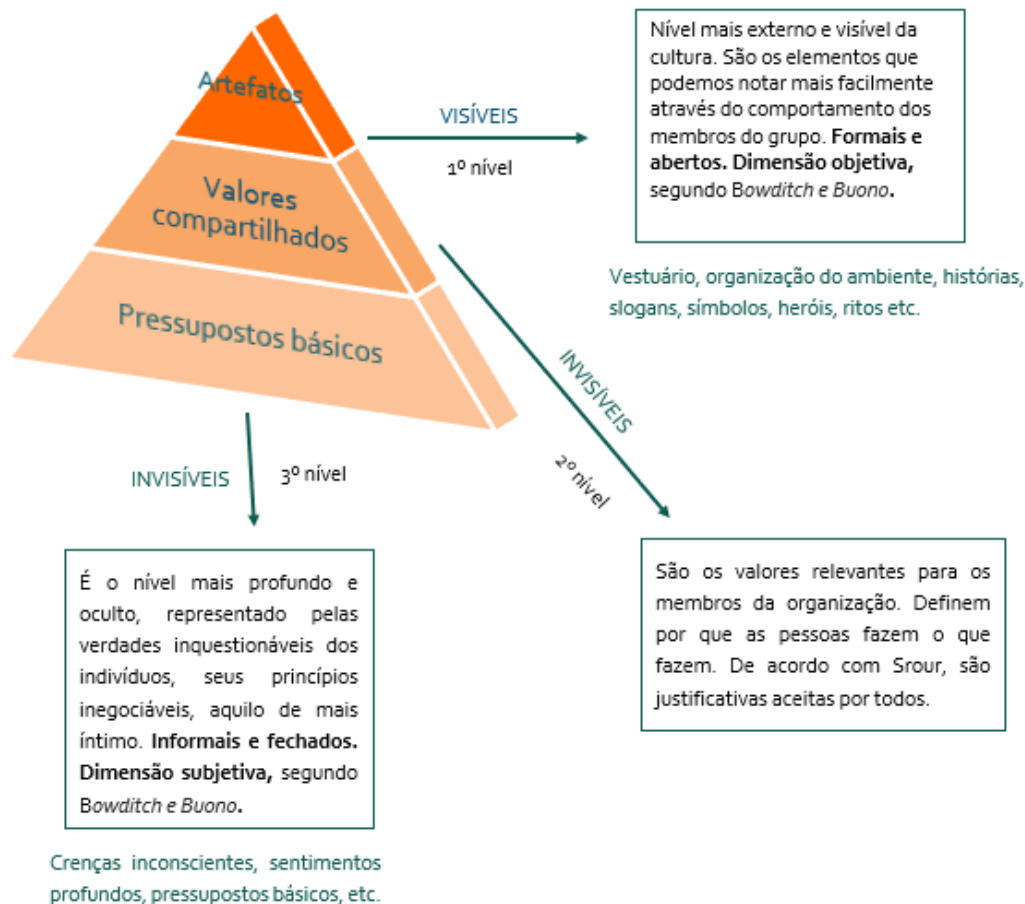
**Gabarito: C**

2. VUNESP – PRODEST/ES – ASSISTENTE ORGANIZACIONAL – 2014) Para Edgar Schein, o fenômeno da cultura organizacional é formado por três níveis de conhecimento:

- A) os dos fornecedores, os dos clientes, os dos usuários dos serviços
- B) os explícitos, os tácitos, os codificados.
- C) os dos funcionários, os dos diretores, os dos gerentes.
- D) os pressupostos básicos, os valores, os artefatos.
- E) os da história da organização, os do ambiente organizacional, os do ambiente externo.

**Comentário:**

Vimos na parte teórica que um dos pontos mais cobrados pela VUNESP é a teoria dos níveis da cultura organizacional, de Schein. Este autor subdividiu a cultura em 3 níveis, conforme demonstrado abaixo:



Portanto, como a questão requer que indicamos o item em que são enumerados os 3 níveis da cultura de acordo com Schein, temos como correto o item D), que traz como níveis os pressupostos básicos, os valores compartilhados e os artefatos.

**Gabarito: D**

3. VUNESP – SPTTrans – ANALISTA DE GESTÃO PLENO – 2012) Edgar Schein é um dos autores mais cultuados, seguidos e referenciados, quando o assunto é cultura organizacional. Seu conceito de cultura habita quase todas as obras que se dedicam ao assunto. Para esse autor a cultura engloba 3 níveis de conteúdo: 1) questões de sobrevivência e adaptação externa; 2) questões de integração interna e 3) certezas profundas ou pressupostos básicos.

Assinale a alternativa correta que contém um elemento relacionado ao nível 3:

- A) Natureza da autoridade.  
B) Sistemas de avaliação: detecção e correção de erros.

- C) Natureza dos relacionamentos humanos.
- D) Missão, estratégia e objetivos.
- E) Modelos de recompensas.

**Comentário:**

Pessoal, o nível 3 é aquele equivalente aos pressupostos básicos, ou nível mais profundo de verdades inquestionáveis, crenças inconscientes e sentimentos profundos. Sabendo disso, analisemos os itens:

- A) Errado. A natureza da autoridade de alguém provém da estrutura organizacional (poder dado pela Administração e de conhecimento de todos) ou através da liderança exercida por esta pessoa. Nota-se que, em ambos os casos, ocorre um fenômeno visível, de certo modo fácil de ser modificado. Portanto, a natureza da autoridade equivale a artefatos.
- B) Errado, pois faz parte da estrutura organizacional, escolha da Administração da organização, e, assim, da parte visível da cultura e, portanto, dos artefatos (nível 1).
- C) Correto. A natureza das relações humanas é algo profundo, inconsciente, inquestionável e, portanto, parte dos pressupostos básicos.
- D) Errado, porque a missão, estratégia e objetivos fazem parte do planejamento estratégico da organização, e devem ser de conhecimento de todos, inclusive transparecendo ao público externo, fazendo parte, assim, da estrutura visível da cultura e, portanto, dos artefatos (nível 1).
- E) Errado, pois faz parte da estrutura organizacional, parte visível da cultura e, portanto, consistente em artefatos (nível 1).

**Gabarito: C**

---

4. VUNESP – UNICAMP – RECURSOS HUMANOS – 2019) A maneira como as pessoas se relacionam – entre si, no e com o ambiente de trabalho, tanto físico quanto psicológico – constituindo um elemento conjuntural, e não estrutural, porque é mutável, denomina-se:

- A) estrutura organizacional.
- B) cultura organizacional.
- C) desenho organizacional.
- D) clima organizacional.
- E) desenvolvimento organizacional.

**Comentário:**

Opa, opa, opa!! Aqui está o pulo do gato. Talvez você tenha passado despercebido pela nossa dica na parte teórica, mas vai notar o quanto vai ser fácil acertar este item quando eu reescrever aqui a dica. Olha só:

O clima organizacional é a **percepção** que os indivíduos têm da **atmosfera do ambiente de trabalho**. É o que acham que está acontecendo na organização em determinado momento, dando caracterização à percepção que se tem dos principais aspectos vigentes na empresa. Trata-se de um processo de natureza cognitiva. **A nossa banca, VUNESP, adora dizer que o clima é como as pessoas se relacionam entre si no ambiente de trabalho, tanto físico quanto psicológico, consistindo em um elemento CONJUNTURAL, MUTÁVEL e NÃO ESTRUTURAL.**

Como o enunciado fala em elemento conjuntural, mutável e não estrutural, temos como resposta o clima organizacional.

**Gabarito: D**

5. VUNESP – CÂMARA MUNICIPAL DE ITATIBA/SP – ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS – 2015)  
Assinale a alternativa que preenche, correta e respectivamente, as lacunas da frase.

A medição \_\_\_\_\_ tem por resultado um indicador de satisfação ou insatisfação dos membros de uma organização, em relação a diferentes aspectos da realidade da organização, impactados \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_.

- A) do clima organizacional ... pelo ambiente interno ... pelas condições externas.  
B) dos indicadores de desempenho organizacional ... pela atuação dos membros da cúpula ... pela política econômica do governo.  
C) da cultura organizacional ... pela política de juros ... pela atuação da empresa no mercado.  
D) do clima organizacional ... pela atuação dos membros da cúpula ... pelo nível de competitividade.  
E) da atuação da empresa no mercado ... pela atuação da concorrência ... pelo nível de competitividade.

**Comentário:**

Quero alertar vocês de que é essencial prestar atenção no que eu chamo de “palavrinhas mágicas”. Estes termos são aqueles que devem chamar logo a sua atenção para matar a questão da prova, pois dão o indicativo de qual instituto estamos falando. Por exemplo, quando se fala em clima organizacional, as “palavrinhas mágicas” são percepção, sentimentos, satisfação no trabalho, estado de ânimo em relação ao trabalho etc. Já para cultura temos as “palavrinhas mágicas” de compartilhamento de valores e crenças, identidade da organização, ambiente interno, modo que os membros acreditam que seja o correto, modos vivendi da empresa etc.

Logo, como a questão se refere a um indicativo de satisfação ou insatisfação no trabalho, temos como resposta Clima Organizacional, o qual pode sofrer interferências das condições internas de trabalho, mas também do contexto externo em que a empresa está inserida, como uma crise econômica, por exemplo. Logo, gabarito letra A.

Gabarito: A

---

6. VUNESP – PREFEITURA DE CAMPINAS – ANALISTA DE GESTÃO DE PESSOAS – 2019) Capital humano refere-se ao conjunto de talentos humanos que uma organização pode reunir para atingir seus objetivos. Mas, de nada adiantará ter um bom conjunto de talentos humanos, se o contexto não favorecer a atuação deles. O contexto, aqui referido, é o ambiente interno, resultado de políticas determinadas pela organização, que irá influenciar o comportamento do talento humano na execução de suas atividades e solução de problemas. O contexto deve ser favorável para que os talentos humanos possam contribuir para um bom desempenho da organização.

O contexto conforme definido pelo texto é determinado por aspectos, como:

- A) escolaridade das pessoas e localização geográfica da organização.
- B) imagem e reputação da organização.
- C) tipo de produto ou serviço e características do cliente.
- D) relações com fornecedores e clientes.
- E) organização do trabalho e cultura da organização.

#### **Comentário:**

Vamos analisar esta questão por trechos. Observe:

"... Mas, de nada adiantará ter um bom conjunto de talentos humanos, se o contexto não favorecer a atuação deles. O contexto, aqui referido, é o ambiente interno, resultado de políticas determinadas pela organização, que irá influenciar o comportamento do talento humano na execução de suas atividades e solução de problemas..."

Quero chamar a sua atenção para as palavras que eu grifei. Trata-se de um contexto interno da organização que é expresso pelas políticas da empresa e que deve favorecer o trabalho dos funcionários, influenciando o seu comportamento na solução de problemas. Perceba o quanto isto se parece com a cultura organizacional, que consiste na ambiência interna da empresa que fornece a orientação do modo correto de fazer as coisas, da identidade da organização.

Além disso, a cultura organizacional ainda fornece orientação para a organização do trabalho, já que os funcionários, inseridos no ambiente cultural da empresa, estão esclarecidos daquilo que a organização tolera e incentiva que seja feito nas suas atividades, o modo correto ou *modos vivendi* de resolver os problemas do trabalho. Portanto, gabarito correto letra E.

Gabarito: E

---

7. VUNESP – PREFEITURA DE CAMPINAS – ANALISTA DE GESTÃO DE PESSOAS – 2019) Clima e cultura organizacional são dois conceitos fortemente relacionados e vinculados à mesma base factual e conceitual, mas têm, de certa forma, conteúdos e expressões distintos. A cultura



organizacional corresponde às práticas reais coletivas da escola, tendo um caráter mais duradouro do que o clima, de característica mais volátil. E, de acordo com Lück (2010), a cultura organizacional corresponde a um fator relevante na:

- A) seleção de seu corpo docente.
- B) escolha do diretor da unidade escolar
- C) determinação da qualidade do trabalho escolar.
- D) destinação dos recursos do orçamento escolar anual.
- E) fixação dos dias letivos do calendário escolar anual.

### **Comentário:**

Esta questão trata da área de educação, mas podemos utilizá-la para treinar também. Temos que aproveitar ao máximo as poucas questões que temos da nossa banca. Logo, vamos à análise:

Já vimos que a cultura organizacional dita que comportamentos são aceitos e recomendáveis no dia-a-dia do trabalho, além de fornecer direcionamento sobre a maneira tida como correta para a resolução de problemas nas atividades de cada cargo. Além disso, confere identidade à empresa, pois se refere ao conjunto de valores, crenças, símbolos, ritos, vestuários, heróis, mitos, entre outros, **compartilhados** pelos membros de uma organização. Portanto, a cultura é um fator essencial para ditar a qualidade do trabalho ofertado aos clientes. Se a cultura for forte, com padrões claros de qualidade, comunicação aberta entre os membros, buscando sempre inovações e resultados cada vez mais desafiadores, temos que o produto ou serviço ofertado será extremamente positivo. Já uma cultura fraca, caracterizada por conflitos internos e falta de comunicação entre os membros, pela busca de fazer sempre as coisas do mesmo jeito, etc., temos que o produto ou serviço ofertado será de qualidade baixa. Portanto, nosso gabarito é a letra C).

Na verdade, todos os itens enumerados na questão são, de certa forma, influenciados pela cultura da empresa. Como temos esse contexto, devemos então buscar o item "mais correto", já que teoricamente você não conhece a obra do autor citado. Procure o principal fator, e, com certeza, aquilo que será mais beneficiado com uma cultura organizacional positiva, são os resultados do trabalho, a qualidade. Selecionar pessoas, alocar recursos, entre outros, não são tão importantes quanto a entrega ao cliente final.

**Gabarito: C**

**8. VUNESP – PREFEITURA DE ITAPEVI – ANALISTA DE GESTÃO DE PESSOAS – 2019) Alguns importantes estudos sobre Cultura Organizacional mostram que as culturas que levam as suas organizações ao sucesso, chamadas de culturas bem-sucedidas, têm alguns traços em comum, dentre eles,**

- A) foco em resultados por meio das pessoas.
- B) pessoas fazendo o que lhes é atribuído.
- C) comunicação fluindo de cima para baixo.

D) preservação da manutenção do status quo.

E) muitos níveis hierárquicos de comando.

### **Comentário:**

Vamos pular o item A), por enquanto, e analisar os demais itens:

B) Errado. Só fazer o que te mandam fazer não é algo positivo. Hoje, cada vez mais se exige proatividade dos empregados, que estes busquem fazer o melhor que conseguem sem precisar de um chefe controlando cada passo seu.

C) Errado. A tendência atual é justamente a de que os chefes escutem as demandas dos funcionários, ou seja, que a comunicação flua de baixo para cima, pois estes trabalhadores é que sabem realmente quais os problemas precisam enfrentar para realizar suas atividades.

D) Errado. Busca-se na atualidade o crescimento constante, a melhoria contínua. Logo, se as empresas não inovarem e se não estiverem o tempo inteiro atentas às demandas e necessidades de seus clientes, estão fadadas ao fracasso.

E) Errado. Com o advento da internet e das novas tecnologias, além da tendência de autorresponsabilidade e autoliderança dos funcionários, cada vez menos é necessária uma grande estrutura organizacional, com muitos níveis hierárquicos. Tende-se a aproximar cada vez mais os chefes dos subordinados, facilitando a comunicação e a tomada de decisão.

Conforme a análise dos itens anteriores, você já deve ter percebido que os ambientes corporativos de hoje buscam um controle mais livre dos funcionários, em que eles possuem mais liberdade e autonomia para trabalhar, desde que entreguem RESULTADOS. Portanto, nosso gabarito é a letra A).

### **Gabarito: A**

---

9. VUNESP – PREFEITURA DE ARUJÁ – CHEFE DE DIVISÃO DE PESSOAL – 2019) Quanto à Cultura Organizacional, as convicções estabelecidas em um nível profundo, que guiam o comportamento e indicam aos membros da organização como devem perceber situações e pessoas são, para Edgar Schein,

A) as crenças.

B) os símbolos.

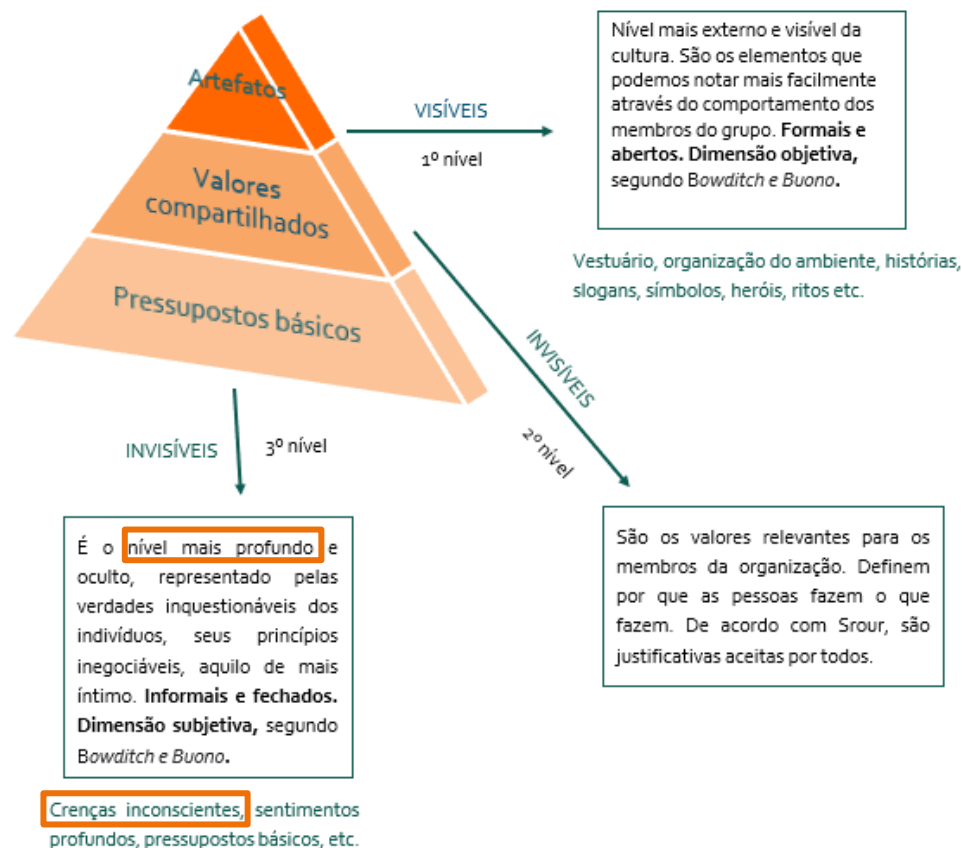
C) os rituais.

D) as representações.

E) os artefatos.

### **Comentário:**

Opa, opa, opa!! Se o enunciado falou nos níveis da cultura de Schein, e citou profundidade, estamos tratando dos pressupostos básicos, como as crenças inconscientes, os sentimentos profundos e as verdades inquestionáveis. Olha só:



Portanto, gabarito letra A). Todos os demais itens se tratam de artefatos, ou seja, a parte visível da cultura.

**Gabarito: A**

10. VUNESP – ARSESP – ANALISTA DE SUPORTE À REGULAÇÃO – 2018) Ao se falar em Cultura Organizacional, frequentemente se fala em camadas que vão se sobrepondo e compoem a forma única que a organização apresenta, e que a diferencia das demais. A camada, que é traduzida pelos valores praticados pela organização, representando as “verdades implícitas” compartilhadas por todos os seus membros, é a:

- A) dos mitos organizacionais.
- B) das representações simbólicas.
- C) dos valores compartilhados.
- D) das pressuposições básicas.
- E) dos artefatos.

**Comentário:**

Cuidado com a pegadinha da banca, pessoal. Não é porque a banca citou a palavra “valores”, que estamos falando de valores compartilhados não, viu? Perceba que o enunciado diz que estes valores são “verdades implícitas”, ou seja, estão ocultos e profundos. Logo, estamos diante de pressuposições básicas, e o nosso gabarito é letra D).

**Gabarito: D**

---

Mais uma aula vencida rumo a sua aprovação!

Um abraço,

**Profª. Camila Montenegro**

## Lista de questões

1. VUNESP – CÂMARA MUNICIPAL DE JABOTICABAL/SP – AGENTE DE ADMINISTRAÇÃO – 2015) Ao fazer referência a uma variável importante do chamado "comportamento organizacional", pode-se dizer que ela representa a forma como a organização aparece para seus integrantes e para o ambiente externo. A variável é:

- A) o clima organizacional.
- B) o desenho estrutural.
- C) a cultura organizacional.
- D) a ambiência interna.
- E) a estrutura organizacional.

2. VUNESP – PRODEST/ES – ASSISTENTE ORGANIZACIONAL – 2014) Para Edgar Schein, o fenômeno da cultura organizacional é formado por três níveis de conhecimento:

- A) os dos fornecedores, os dos clientes, os dos usuários dos serviços
- B) os explícitos, os tácitos, os codificados.
- C) os dos funcionários, os dos diretores, os dos gerentes.
- D) os pressupostos básicos, os valores, os artefatos.
- E) os da história da organização, os do ambiente organizacional, os do ambiente externo.

3. VUNESP – SPTTrans – ANALISTA DE GESTÃO PLENO – 2012) Edgar Schein é um dos autores mais cultuados, seguidos e referenciados, quando o assunto é cultura organizacional. Seu conceito de cultura habita quase todas as obras que se dedicam ao assunto. Para esse autor a cultura engloba 3 níveis de conteúdo: 1) questões de sobrevivência e adaptação externa; 2) questões de integração interna e 3) certezas profundas ou pressupostos básicos.

Assinale a alternativa correta que contém um elemento relacionado ao nível 3:

- A) Natureza da autoridade.
- B) Sistemas de avaliação: detecção e correção de erros.
- C) Natureza dos relacionamentos humanos.
- D) Missão, estratégia e objetivos.
- E) Modelos de recompensas.

4. VUNESP – UNICAMP – RECURSOS HUMANOS – 2019) A maneira como as pessoas se relacionam – entre si, no e com o ambiente de trabalho, tanto físico quanto psicológico – constituindo um elemento conjuntural, e não estrutural, porque é mutável, denomina-se:

- A) estrutura organizacional.
- B) cultura organizacional.
- C) desenho organizacional.
- D) clima organizacional.
- E) desenvolvimento organizacional.

5. VUNESP – CÂMARA MUNICIPAL DE ITATIBA/SP – ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS – 2015) Assinale a alternativa que preenche, correta e respectivamente, as lacunas da frase.

A medição \_\_\_\_\_ tem por resultado um indicador de satisfação ou insatisfação dos membros de uma organização, em relação a diferentes aspectos da realidade da organização, impactados \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_.

- A) do clima organizacional ... pelo ambiente interno ... pelas condições externas
- B) dos indicadores de desempenho organizacional ... pela atuação dos membros da cúpula ... pela política econômica do governo
- C) da cultura organizacional ... pela política de juros ... pela atuação da empresa no mercado
- D) do clima organizacional ... pela atuação dos membros da cúpula ... pelo nível de competitividade
- E) da atuação da empresa no mercado ... pela atuação da concorrência ... pelo nível de competitividade.

6. VUNESP – PREFEITURA DE CAMPINAS – ANALISTA DE GESTÃO DE PESSOAS – 2019) Capital humano refere-se ao conjunto de talentos humanos que uma organização pode reunir para atingir seus objetivos. Mas, de nada adiantará ter um bom conjunto de talentos humanos, se o contexto não favorecer a atuação deles. O contexto, aqui referido, é o ambiente interno, resultado de políticas determinadas pela organização, que irá influenciar o comportamento do talento humano na execução de suas atividades e solução de problemas. O contexto deve ser favorável para que os talentos humanos possam contribuir para um bom desempenho da organização.

O contexto conforme definido pelo texto é determinado por aspectos, como:

- A) escolaridade das pessoas e localização geográfica da organização.
- B) imagem e reputação da organização.

- C) tipo de produto ou serviço e características do cliente.
- D) relações com fornecedores e clientes.
- E) organização do trabalho e cultura da organização.

7. **VUNESP – PREFEITURA DE CAMPINAS – ANALISTA DE GESTÃO DE PESSOAS – 2019)** Clima e cultura organizacional são dois conceitos fortemente relacionados e vinculados à mesma base factual e conceitual, mas têm, de certa forma, conteúdos e expressões distintos. A cultura organizacional corresponde às práticas reais coletivas da escola, tendo um caráter mais duradouro do que o clima, de característica mais volátil. E, de acordo com Lück (2010), a cultura organizacional corresponde a um fator relevante na:

- A) seleção de seu corpo docente.
- B) escolha do diretor da unidade escolar
- C) determinação da qualidade do trabalho escolar.
- D) destinação dos recursos do orçamento escolar anual.
- E) fixação dos dias letivos do calendário escolar anual.

8. **VUNESP – PREFEITURA DE ITAPEVI – ANALISTA DE GESTÃO DE PESSOAS – 2019)** Alguns importantes estudos sobre Cultura Organizacional mostram que as culturas que levam as suas organizações ao sucesso, chamadas de culturas bem-sucedidas, têm alguns traços em comum, dentre eles,

- A) foco em resultados por meio das pessoas.
- B) pessoas fazendo o que lhes é atribuído.
- C) comunicação fluindo de cima para baixo.
- D) preservação da manutenção do status quo.
- E) muitos níveis hierárquicos de comando.

9. **VUNESP – PREFEITURA DE ARUJÁ – CHEFE DE DIVISÃO DE PESSOAL – 2019)** Quanto à Cultura Organizacional, as convicções estabelecidas em um nível profundo, que guiam o comportamento e indicam aos membros da organização como devem perceber situações e pessoas são, para Edgar Schein,

- A) as crenças.
- B) os símbolos.
- C) os rituais.
- D) as representações.

E) os artefatos.

10. VUNESP – ARSESP – ANALISTA DE SUPORTE À REGULAÇÃO – 2018) Ao se falar em Cultura Organizacional, frequentemente se fala em camadas que vão se sobrepondo e compondo a forma única que a organização apresenta, e que a diferencia das demais. A camada, que é traduzida pelos valores praticados pela organização, representando as “verdades implícitas” compartilhadas por todos os seus membros, é a:

- A) dos mitos organizacionais.
- B) das representações simbólicas.
- C) dos valores compartilhados.
- D) das pressuposições básicas.
- E) dos artefatos.



---

## Gabarito

---

- |      |       |
|------|-------|
| 1. C | 9. A  |
| 2. D | 10. D |
| 3. C |       |
| 4. D |       |
| 5. A |       |
| 6. E |       |
| 7. C |       |
| 8. A |       |

## Resumo direcionado

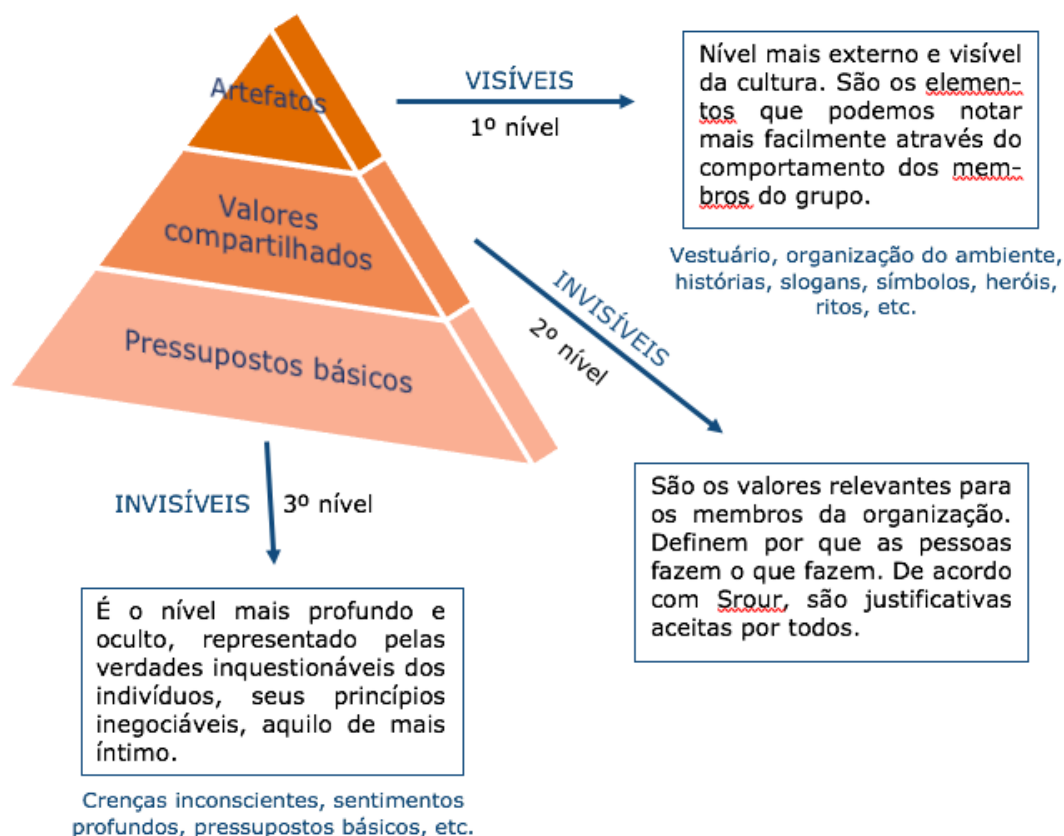
### Conceito, caracterização e níveis

Vamos aos principais conceitos desta aula. Eu considero, através da análise que fiz das provas da VUNESP, que, dentro do conteúdo de cultura e clima organizacionais os pontos essencialmente cobrados são: conceitos de cultura e de clima, e os níveis da cultura organizacional de Schein. Vamos relembrar esses tópicos?!

Olha o conceito formal de cultura organizacional dado por Schein<sup>2009</sup>:

*"A cultura de um grupo pode agora ser definida como padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Este padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas."*

Schein também desenvolveu uma teoria na qual dividiu a cultura organizacional em níveis, conforme se vê abaixo:



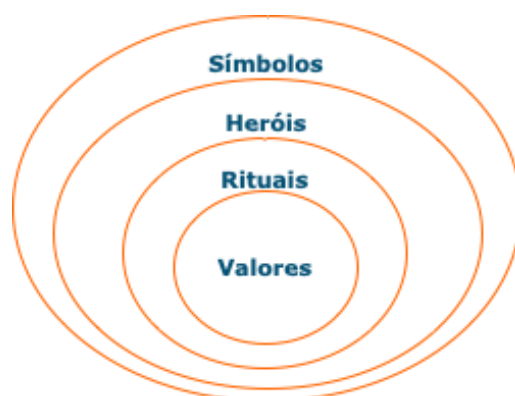
De acordo com essa classificação, quanto mais profundo o nível, mais difícil é de mudar. Aliás, esse ponto é muito importante: a cultura é sim permeável a mudanças, mas normalmente mudanças lentas e conflituosas. Assim, os pressupostos básicos são os elementos mais trabalhosos de se mudar em uma cultura organizacional, já

que se tratam de verdades inquestionáveis, que o indivíduo normalmente traz desde sua infância. Já os artefatos são mais permeáveis à mudança.

**Observação:** somente os artefatos são plenamente visíveis na organização!

Outro autor muito importante na seara da cultura organizacional, Geert Hofstede, retratou a cultura como “camadas de uma cebola”. Cada anel concêntrico equivale a um tipo de manifestação da cultura. Os níveis mais externos são mais conscientes e de fácil acesso, mas, à medida que vai se adentrando nas camadas, essas manifestações passam a ser mais inconscientes e inacessíveis. Perceba que, nesse modelo, os valores assumem o núcleo da cultura, representando o seu nível mais profundo.

Portanto, pessoal, é importante memorizar essa ordem em que as camadas se apresentam e identificar que há, ainda, práticas organizacionais que podem permear em todas as camadas.



## Classificações

Vamos às classificações da cultura? As principais são:

### CULTURA FORTE X CULTURA FRACA

uma **cultura forte** é aquela que é **aprovada pela maioria dos membros da organização**, gerando maior união e comprometimento, o que leva a um desempenho superior. Ou seja, em uma cultura forte os valores são respeitados e compartilhados. Este tipo de cultura tende a reduzir os índices de rotatividade e absenteísmo, além disso diminui a necessidade do uso de normas e regulamentos.

### CULTURA DOMINANTE X SUBCULTURA X CONTRACULTURA

A **cultura dominante** é, como o próprio nome sugere, a cultura que é **compartilhada pela maioria dos membros da organização**. Ela está presente em praticamente todos, ou na maioria dos setores.

Uma **subcultura** é aquela que se apresenta apenas em parte da organização, possuindo valores peculiares e específicos daquele grupo, mas que não é inconsistente com a cultura dominante

Já a **contracultura** vai de encontro a, ou seja, é contrária à cultura dominante. Normalmente gera atrito entre os membros, pois trazem sempre opiniões conflitantes.

### CULTURA ADAPTATIVA OU FLEXÍVEL X CULTURA CONSERVADORA

A cultura adaptativa ou flexível é aquela que está sempre passível de mudança, de adaptação e inovação, como a própria nomenclatura indica. Em contrapartida, uma cultura conservadora é aquela que rejeita a mudança, sendo mais rígida e inflexível.

### Elementos da cultura: ritos organizacionais

Gente, um dos elementos da cultura organizacional, os ritos, pode ser classificado de diferentes formas, observe:

TIPOS DE RITOS	CONCEITO	EXEMPLOS
RITOS DE PASSAGEM	É a transição de indivíduos para novos papéis e status.	Admissão de um novo membro da organização ou promoção de colaboradores.
RITOS DE DEGRADAÇÃO	Dissolvem o poder de membros ou reforçam o que é proibido na organização.	Demissão ou substituição de um funcionário.
RITOS DE REFORÇO OU CONFIRMAÇÃO OU ENGRANDECIMENTO	Comemoração dos resultados obtidos. Fortalecem o que é valorizado pela organização.	Premiação por um bom desempenho.
RITOS DE RENOVAÇÃO OU REPRODUÇÃO	Aprimora os trabalhos, amadurece ideias e planeja as ações necessárias. Discute novos caminhos e projetos.	Adoção de novas formas de gestão ou implantação de novos sistemas de desenvolvimento organizacional.
RITOS DE INTEGRAÇÃO	Comemorações festivas que agregam e fortalecem os laços do grupo. São momentos de descontração.	Festa de fim de ano da empresa.
RITOS DE REDUÇÃO DE CONFLITOS	Reestabelecem o equilíbrio nas relações de trabalho, criando meios para a convergência de posicionamentos.	Negociação coletiva.

## Gestão da cultura organizacional

Perceba que é possível gerir a cultura, mas não é possível controlá-la nem impô-la. Isso mesmo, a cultura organizacional pode ser mudada! Mas em médio ou longo prazo, e de forma gradual. As mudanças na cultura não podem ser impostas, pois esta envolve valores, crenças e hábitos.

É importante também salientar o conceito de socialização ou aculturação. Este é o processo de inserção de novos membros dentro de uma cultura organizacional já existente, de forma a adaptá-los ao meio. Ocorre quando de novas contratações.

Podemos utilizar os seguintes métodos para gerir a cultura:

- 6) Demissão de antigos colaboradores e **contratação de novos membros** que se coadunem com os aspectos da cultura requeridos, com a devida socialização destes na organização;
- 7) Através do **poder de convencimento do agente de mudanças** para que a maioria das pessoas sejam a favor do novo elemento da cultura;
- 8) Por meio da **aprendizagem e educação** dos membros da organização;
- 9) Utilizar um bom **sistema de recompensas**;
- 10) **Planejamento organizacional**;

## Clima organizacional

E quanto ao **clima**? O que podemos lembrar? Olha só:

O clima organizacional é a **percepção** que os indivíduos têm da **atmosfera do ambiente de trabalho**. É o que acham que está acontecendo na organização em determinado momento, dando caracterização à percepção que se tem dos principais aspectos vigentes na empresa. Trata-se de um processo de natureza cognitiva. A nossa banca, VUNESP, adora dizer que o clima é como as pessoas se relacionam entre si no ambiente de trabalho, tanto físico quanto psicológico, consistindo em um **elemento CONJUNTURAL, MUTÁVEL e NÃO ESTRUTURAL**.

Assim, também diz respeito ao **grau de satisfação das pessoas no trabalho**, ao **estado de ânimo** e aos sentimentos das pessoas em determinado instante. Portanto, como o clima é um estado de percepção, mudanças nele podem acontecer rapidamente, ao contrário do que acontece com a cultura, mais estável.

É importante salientar também que a cultura e o clima estão sempre interferindo mutuamente um no outro, sempre correlacionados. Na verdade, diz-se que o clima é consequência da cultura, também influenciando bastante no desempenho no trabalho.