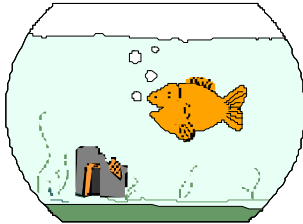


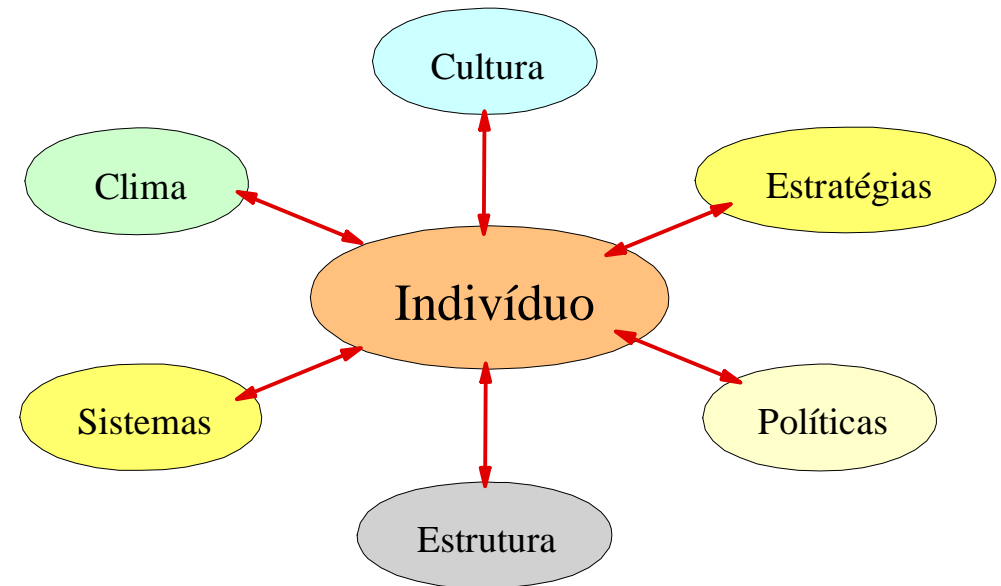
# Cultura Organizacional



A cultura, num nível mais profundo, pode ser vista como os modelos mentais compartilhados que os membros de uma organização adotaram e admitiram como corretos. Eles não podem dizer prontamente qual é a sua cultura, assim como o peixe, se pudesse falar, não saberia dizer o que é a água.

©VSLins 2002

# Arquitetura Organizacional Básica



©VSLins 2002

## Cultura da diversão e criatividade

- Clima de colaboração desestruturada a criatividade recíproca.
  - Através de uma extensa interação informal poderia surgir uma idéia.
  - Não havia lembrança de quem tinha contribuído com o quê.
- A Atari contratou um CEO com formação em marketing.
  - Administrar com incentivos individuais e um plano de carreiras.
  - Dizer quem deveria ser recompensado pelo quê.
  - Prêmio individualista e competitivo - "engenheiro do mês"
- Conseqüências
  - Alguns dos melhores engenheiros pediram demissão.
  - Clima competitivo fizeram a diversão e a criatividade diminuírem.

©VSLins 2002

## Cultura da Tecnologia e Marketing

- Sculley conseguiu ganhar o respeito da cultura Apple?
  - Esforços para fazer da Apple uma empresa melhor encontraram a resistência estabelecida na cultura já existente.
  - A Apple recorreu a um de seus fundadores, Steve Jobs, para voltar ao caminho certo.
- Lou Gerstner se deu bem na IBM?
  - Watson era um vendedor que desenvolveu muitos dos valores e crenças a partir de marketing e vendas.
  - Funcionários IBM argumentaram que uma falha de marketing era a culpada pelos problemas;
    - Embora o lado técnico da IBM fique em evidência de vez em quando, o lado de vendas e marketing sempre predominou.

©VSLins 2002

## Cultura da produtividade

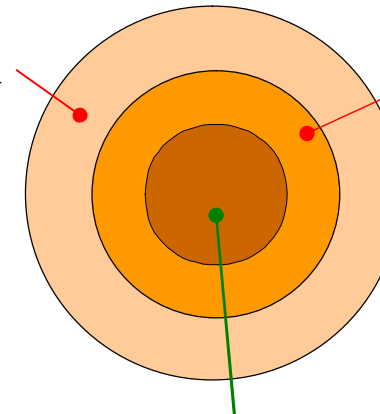
- A Procter & Gamble queria produzir a custos baixos.
  - Organizar as fábricas para aumentar tanto a produtividade quanto a satisfação dos trabalhadores
- Novo conceito de fábrica
  - Maior envolvimento do trabalhador
    - Prêmios que enfatizava habilidades múltiplas, em vez de posição hierárquica ou número de pessoas sob a supervisão
  - Cada fábrica passou a ser uma unidade de negócio,
    - fornecedores e clientes,
    - administração, responsabilidade e autonomia.
  - Sindicatos e gerentes mais tradicionais não aceitaram o conceito
- Solução
  - Montagem de uma nova fábrica,
  - Contratação de um gerente para ela,
  - Ensinar-lhe fábrica como um negócio auto-administrado.

©VSLins 2002

## Cultura percebida

### Cultura explícita

é a realidade que se percebe do comportamento, roupas, alimentos, linguagem, moradias.



### Normas e valores

são adotados por uma comunidade para estabelecer o que é certo e errado, bom ou mau.

### Premissas básicas

são certezas tácitas, regras e métodos que uma comunidade adota para lidar com problemas e dilemas que ela enfrenta.

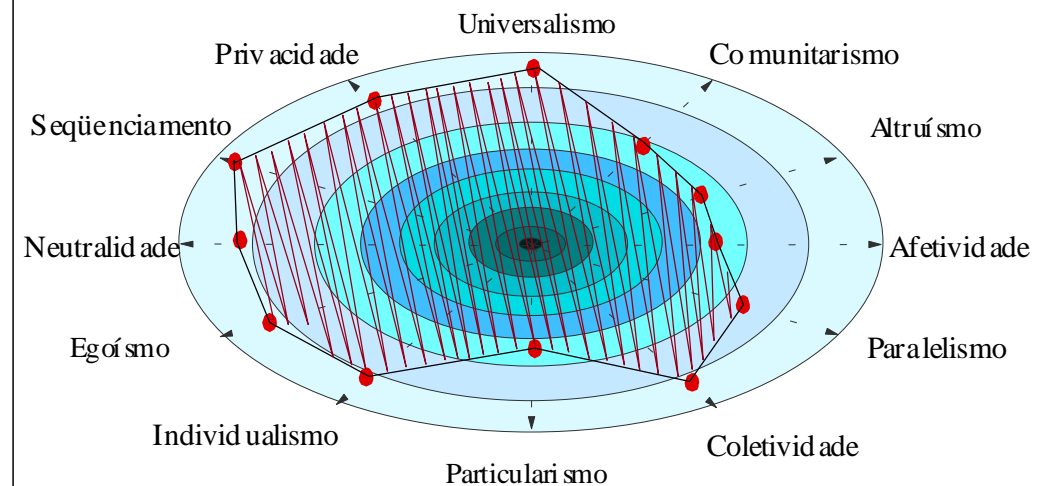
©VSLins 2002

## Dimensões culturais

Relações	Dilemas	Dimensões culturais
peço as	Aplicar rigorosamente as regras ou abrir exceções?	Universalismo vs. Particularismo
peço as	Dar prioridade ao indivíduo ou aos interesses da comunidade?	Individualismo vs. Comunitarismo
peço as	Alienar-se ou envolver-se com necessidades dos outros?	Egoísmo vs. Altruísmo
peço as	Expressar emoções e sentimentos ou manter-se como expectador?	Afetividade vs. Neutralidade
tempo	Fazer uma coisa de cada vez ou várias ao mesmo tempo?	Seqüenciamento vs. Paralelismo
espaço	Local separado para alguns ou todos numa mesma área?	Privacidade vs. Coletividade
natureza	Adaptar-se ao ambiente ou dominá-lo pela exploração.	Adaptação ou Domínio

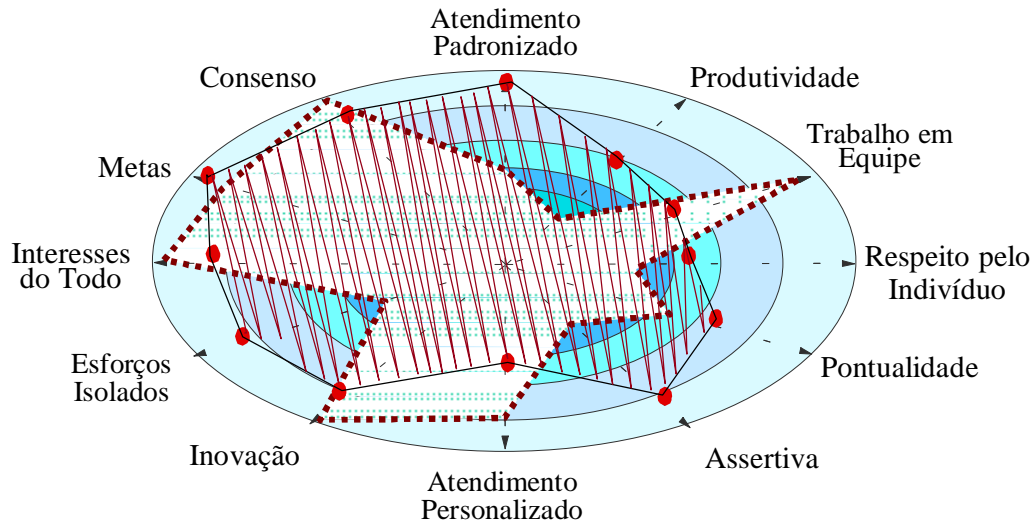
©VSLins 2002

## Mapa da cultura organizacional



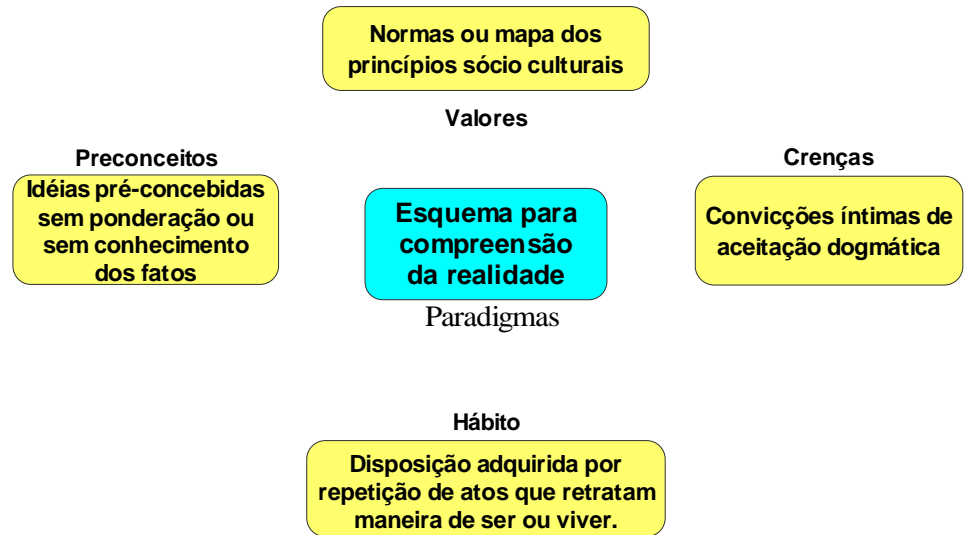
©VSLins 2002

# Mapa da cultura organizacional



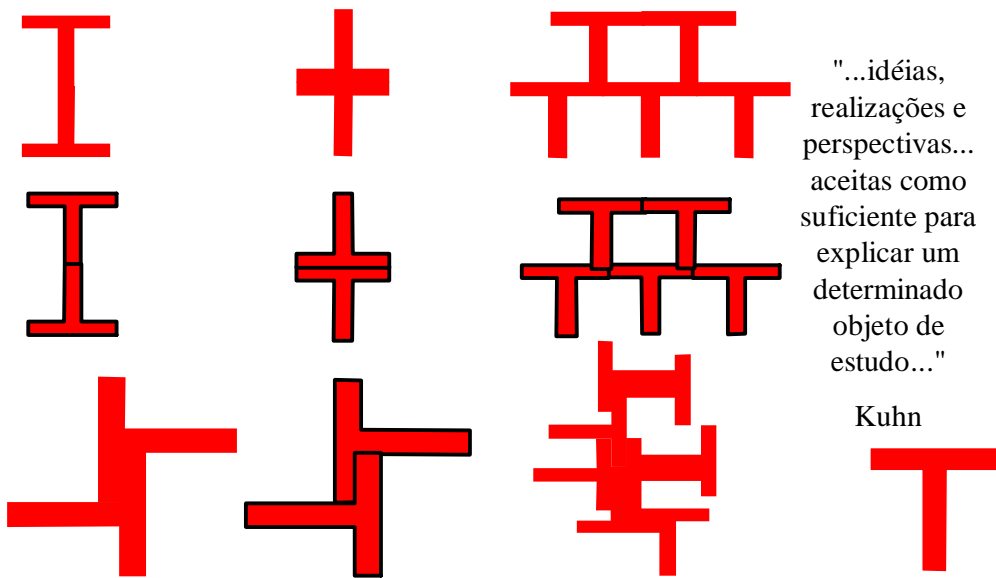
©VSLins 2002

# Modelos Mentais



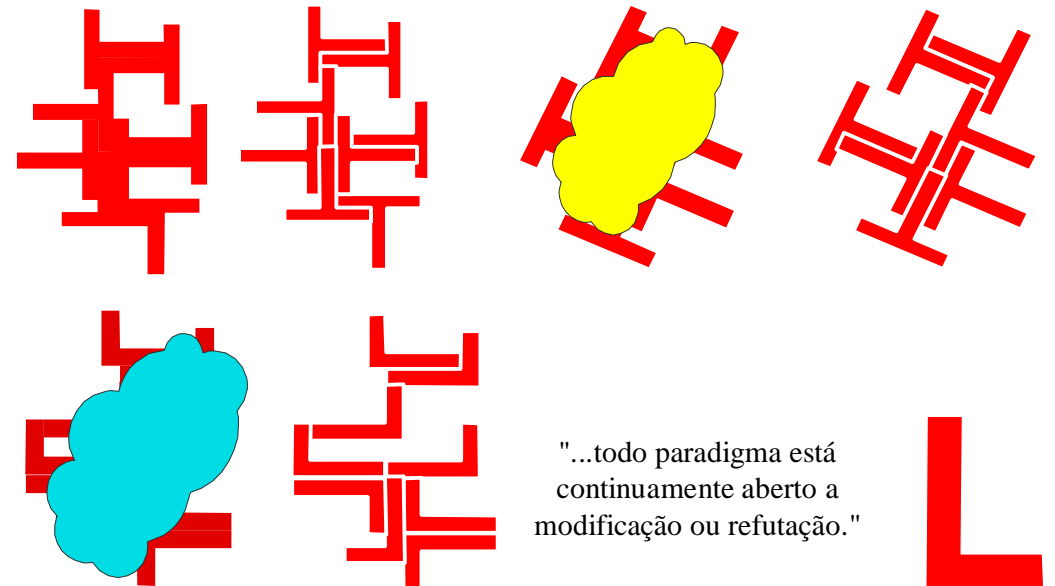
©VSLins 2002

# Formação de Paradigma I



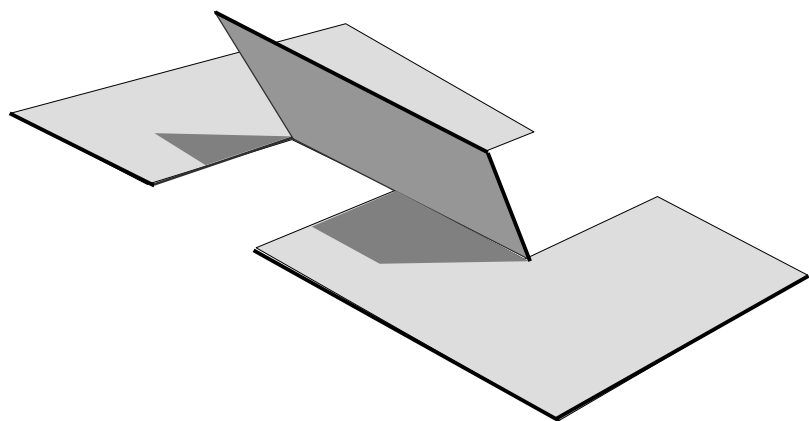
©VSLins 2002

# Formação de Paradigma II



©VSLins 2002

## Paradigma geométrico espacial



©VSLins 2002

## Paradigmas educacionais

Sociedade industrial	Sociedade do conhecimento
<b>Aprender de uma vez por todas.</b>	<b>Aprender a aprender</b>
Aprendizado como um produto.	Aprendizado como um processo
Estrutura autoritária sem incentivo à divergência	Estrutura igualitária permitindo a divergência
<b>Um caminho pré-determinado para o ensino</b>	<b>Muitos caminhos possíveis para a facilitação</b>
Prioridade para o desempenho.	Prioridade para a auto-imagem
<b>Ênfase no mundo exterior.</b>	<b>Experiência interior encarada como contexto.</b>
Ênfase no pensamento analítico e linear	Empenho pela educação para todo o cérebro.
<b>Crença básica no "conhecimento livresco"</b>	<b>Complementação com experimentos</b>
Necessidade social por algum tempo	Processo que dura toda a vida
Aumento de confiança na tecnologia	Tecnologia apenas a apropriada.
<b>Conhecimentos num processo de mão única</b>	<b>O professor também aprende com seus alunos.</b>

©VSLins 2002

## Paradigmas da Sociedade do Conhecimento

Sociedade industrial	Sociedade do conhecimento
Hierarquia	Igualdade
Conformidade	Individualidade e criatividade
<b>Padronização</b>	<b>Diversidade</b>
Centralização	Descentralização
Eficiência	Eficácia
<b>Especialização</b>	<b>Generalização, interdisciplina, holismo</b>
Maximização da riqueza material	Conservação dos recursos materiais
Ênfase no conteúdo quantitativo	Ênfase na qualidade do resultado
<b>Segurança</b>	<b>Qualidade de vida e auto-realização</b>

©VSLins 2002

## Paradigmas nas eras empresariais

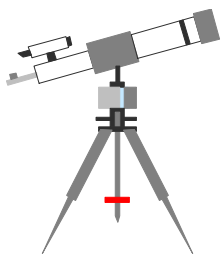
	Produção (1920-1949)	Eficiência (1950-1969)	Qualidade (1970-1989)	Competitividade (1990-...)
Relação empresa-cliente	Atender ao mercado quanto à quantidade	Produzir e vender	Satisfazer o cliente	Superar a expectativa do cliente
Relação empresa-empregado	O homem é uma extensão da máquina	As pessoas devem ser controladas e avaliadas	Recursos humanos são a chave da Qualidade	As inovações dependem do talento humano
Estilo Gerencial	Relação de capatazia	Relação Chefe / Subordinado	Ênfase no Trabalho de Equipe	Parceria Empresa-Empregados
<b>Relação inter-empresarial</b>	<b>Ênfase na verticalização do processo</b>	<b>Repasse de atividades para fornecedores</b>	<b>Busca de terceirização</b>	<b>Busca de parcerias</b>

©VSLins 2002

# Paralisa e Mudança

## Paralisa Paradigmática

é a elevada resistência à mudança e conseqüente insistência em manter a adoção de pressuposições anteriores, impossibilitando a adoção de novas pressuposições, mesmo que aceitas e justificadas.



## Mudança de Paradigma

Eu estava parcialmente certo, e agora estou um pouco mais parcialmente certo.

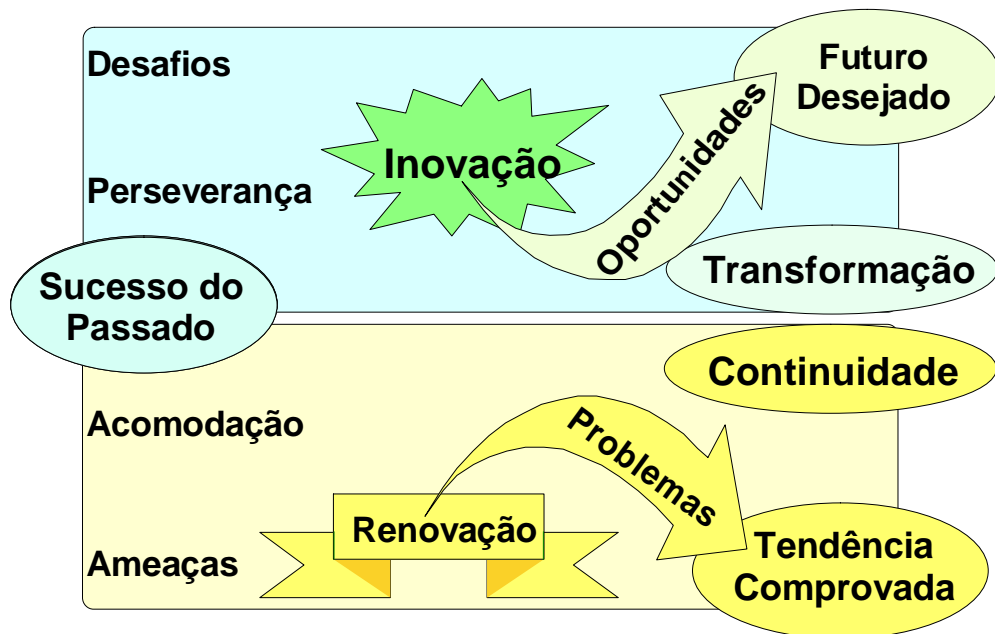
©VSLins 2002

# Paradigmas nos negócios

Havendo paralisa paradigmática	Conseqüência
<b>Na economia do Negócio</b>	<b>Vulnerável</b>
Na tecnologia que a indústria utiliza	Obsoleta
Nos arranjos institucionais	Limitados
Nos produtos que a indústria vende	Substituíveis
No sistema de distribuição	Caótico
<b>Nas crenças de como melhor operar</b>	<b>Ineficácia</b>
Na regulação da indústria	Inflexibilidade
<b>No projeto organizacional</b>	<b>Inadequado</b>

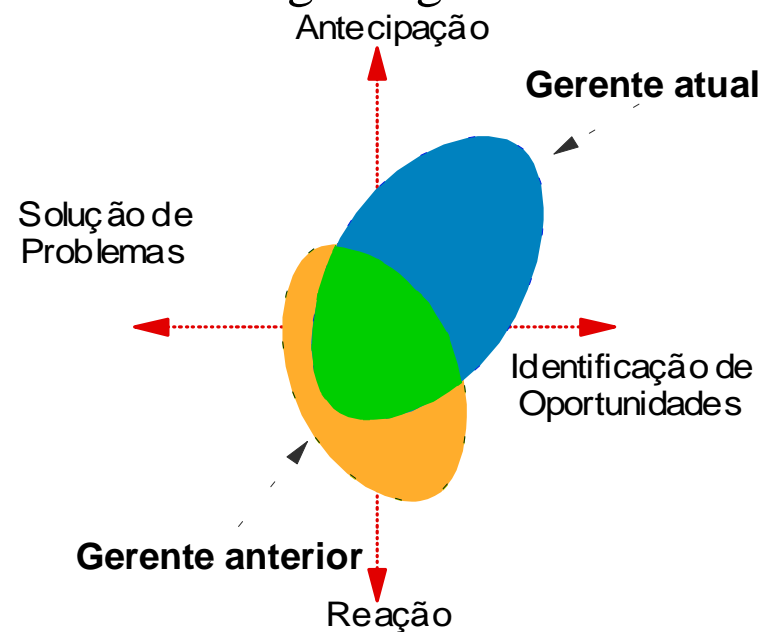
©VSLins 2002

# Paradigma da Transformação



©VSLins 2002

# Paradigmas gerenciais



©VSLins 2002

## Cultura operacional

- Qualquer ação é em última instância a ação de pessoas.
  - O sucesso depende sempre do conhecimento, habilidade e compromisso de pessoas.
  - Conhecimento e habilidade requerido são “locais” e baseados na tecnologia central da empresa.
- Mesmo com todo o cuidado da engenharia de produção e das regras e rotinas especificadas...
  - Operadores tem que ter a capacidade de lidar com surpresas.
- A maioria das operações envolvem interdependência entre elementos separados do processo...
  - Operadores devem ser capazes de trabalhar como um time
  - O trabalho em time valoriza em alto grau a comunicação aberta, confiança mútua, e o compromisso.

©VSLins 2002

## Cultura Tecnológica

- Valoriza a proatividade e o otimismo;
- Baseada em ciência e tecnologia disponível;
- Estimulada por problemas a serem superados;
- Pragmática na busca por resultados e produtos úteis;
- Perfeccionista e voltada para elegância, simplicidade, precisão;
- Preferência por soluções que não dependam de pessoas especiais;
- Visualiza máquinas elegantes e processos trabalhando em harmonia sem intervenção humana;
- Orientada para segurança e planos de backup;
- Preferência por pensamento quantitativo linear, simples causa e efeito com visão absolutista da realidade;
- Atrativa para pessoas que orientam carreira pessoal para competência técnica funcional e desafios.

©VSLins 2002

## Cultura Executiva

- Foco financeiro
  - Sem sobrevivência financeira e crescimento não existe retorno para acionistas ou sociedade.
- Foco na auto imagem
  - O ambiente econômico é permanentemente competitivo e potencialmente hostil e numa guerra não se pode confiar em ninguém;
  - Não se pode obter dados confiáveis porque os subordinados apresentam o que pensam que querem ouvir e o executivo deve confiar cada vez mais no próprio julgamento pessoal.
- Foco hierárquico e individualista
  - Organização e gerência são intrinsecamente hierárquicas;
  - Hierarquia é a medida do status e sucesso e meio primário de manter controle;
  - Temos que ser um time, mas contabilmente temos que ser indivíduos: “você estão todos competindo pelo meu lugar”.
- Foco em comando e controle
  - A organização é muito grande, despersonalizada, abstrata e deve ser administrada por sistemas, regras, rotinas e rituais - “máquinas e burocracia”

©VSLins 2002

## Cultura e Organização



©VSLins 2002

## Fusões, Aquisições e *Joint Ventures*

- Empresas que desenvolveram uma cultura própria
  - Compram outra empresa
  - Fundem-se
  - Assumem compromisso em parcerias e joint ventures
- Emergem questões culturais
  - Existe um discurso comum:
    - "Aproveitaremos o melhor das duas culturas",
  - Evidências mostram que se dá pouca atenção
  - Padrões possíveis: separação, dominação ou mistura.

©VSLins 2002

## Culturas Separadas

- Conglomerados com subsidiárias tendo suas próprias identidades:
  - Construção civil, da mineração, do engarrafamento de água
  - Impossível implementação de uma cultura comum
  - Executivos seniores de cada indústria vistos como "propriedade da empresa" e disponíveis sempre que necessário
- Perigoso remover executivos das organizações em que haviam conquistado seu sucesso.
- Empresa incorporando empresas locais similares numa região inteira,
  - Agressivamente, as deixava sozinhas e escondia a operação
  - Clientes precisavam continuar confiando nas empresas locais com as quais sempre negociaram.
- Em casos como esse, as culturas precisam ser "alinhasadas",
- Interesses de uma não deve atravessar os interesses da outra.

©VSLins 2002

## Cultura Dominante

- Explícito, como quando uma empresa adquire outra
  - Intel comprou uma fábrica de semicondutores da DEC,
    - a nova gerência anunciou que a fábrica teria que operar com o método da Intel - e ponto final.
  - Quando a Hewlett-Packard comprou a Apollo,
    - Treinou-se de maneira coercitiva os funcionários da empresa para que adotassem o "jeito HP de trabalhar".
- Dominação menor nas chamadas fusões entre iguais
  - Toda fusão é uma aquisição
    - Independente de toda a retórica sobre aproveitar o melhor de cada cultura
  - Uma cultura sempre acaba dominando,
    - Essa realidade pode não ser visível por algum tempo
- Uma organização bi-nacional pode ser dominada pela cultura onde estiver localizada a sede do conglomerado

©VSLins 2002

## Culturas Misturadas

- A mistura, que usa o melhor das duas culturas
- Um novo conjunto de valores vendido às várias unidades culturais
- Comparação dos vários sistemas e procedimentos
  - com os das empresas que a formaram
  - e com o que é externamente visto como uma "prática melhor",
  - Padronização de novos procedimentos na organização resultante.
    - nova organização pega o sistema de contabilidade de uma empresa, o sistema de recursos humanos de outra...
- Equilíbrio das forças e manutenção da imagem da fusão
  - diretor muitas vezes vem de uma companhia e o presidente de outra, ou
  - anunciado um sistema de sucessão que alterna os funcionários mais antigos de cada organização.
    - Preservação da imagem pública da fusão, mas nenhuma garantia de que, a partir da padronização dos sistemas, as culturas se misturaram.

©VSLins 2002



## Empresa em fase de crescimento

- Busca da estabilidade
- Proliferação da cultura
- Acredita que a cultura é a base do sucesso.
  - A cultura é a principal fonte de identidade organizacional, sob o controle dos fundadores,
  - um reflexo de suas crenças e valores, com ampla aceitação e desafiá-la equivale a questionar o fundador.
  - Elementos culturais se tornam sagrados e difíceis de mudar.
- Mudança cultural é uma questão de evolução e reforço dos elementos culturais.

©VSLins 2002

## Organização de Meia-idade

- Já teve várias gerações executivos profissionais
- Pode evoluir para unidades múltiplas
  - funções, produtos, mercados ou áreas geográficas
  - sub-culturas próprias
- Desafios
  - Manter elementos da cultura que continuam adequados e relacionados com o sucesso da organização.
  - Integrar, misturar ou, pelo menos, alinhar as várias sub-culturas.
  - Identificar e mudar aqueles elementos da cultura que podem ser cada vez menos funcionais à medida que as condições do ambiente externo mudam
- A mudança cultural torna-se uma transformação

©VSLins 2002

## Empresas Antigas

- Requer transformação
  - sob grande pressão do tempo, para evitar sérios danos econômicos.
  - mesmo processo de transformação das empresas de meia-idade,
  - pouco tempo e grande quantidade de mudanças necessárias
    - indispensáveis medidas drásticas
    - Para muitos funcionários, é difícil desaprender ou abandonar aquilo a que estão acostumados;
    - ou eles saem da organização, ou desiste-se deles, porque "resistem fortemente à mudança".
- Se a tentativa de operar mudanças falhar, a organização pode ir à falência - e começar tudo de novo, ...
  - construindo uma cultura nova com uma nova gerência, ou sendo comprada e encontrando uma nova cultura que lhe será imposta.

©VSLins 2002

## Considerações

- A cultura pode ser avaliada por meio de processos de entrevistas individuais e em grupo;
- A cultura não pode ser avaliada por meio de estudos detalhados previamente elaborados ou questionários;
- A avaliação da cultura tem pouco valor, a menos que esteja ligada a algum problema ou questão organizacional;
- O processo de avaliação deve primeiro identificar as suposições culturais, para, depois, avaliá-las;
- Em qualquer processo de avaliação cultural, é preciso ser sensível à presença de subculturas;
- A cultura pode ser descrita e avaliada no nível do que se percebe, dos valores e normas, e das premissas básicas que as certezas tácitas compartilhadas;

©VSLins 2002



## Papel do Consultor de Cultura

1. Educar a empresa com relação ao conceito de cultura e o que estiver envolvido em uma mudança cultural.
2. Ajudar a empresa a definir com maior clareza a nova maneira de trabalhar para atingir os valores que forem articulados.
3. Ajudar a empresa a definir que elementos da sua cultura ajudariam nas mudanças e quais atrapalhariam.
4. Ajudar a empresa a desenvolver um programa de mudança cultural para lidar com os empecilhos.

©VSLins 2002

## Bibliografia

- Edgar H. Schein (1999) - **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa.**
- Edgar H. Schein (1999) - **Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning in the 21st Century.**
- Charles Hampden-Turner & Fons Trompenaars (1999) - **Building Cross-cultural Competence . How to Create Wealth from Conflicting Values.**
- Charles Hampden-Turner & Fons Trompenaars (1989) - **Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business.**
- Joel Barker(1993) - **Paradigms: the business of discovering the future.**
- Buckminster Fuller(1982) - **SYNERGETICS: Explorations in the Geometry of Thinking.**
- Daryl R. Conner(1993) - **Managing at the Speed of Change: How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail.**
- Blake, R. R., Mouton, J. S., & McCanse, A. A. (1989) - **Change by Design.**
- Peter A. Corning, Ph.D(1996). **Synergy, Cybernetics, and the Evolution of Politics.**
- John Kotter & James Haskett(1999) - **Corporate Culture and Performance**
- Barry Phegan(1995) - **Developing Your Company Culture: The Joy of Leadership a Handbook for Leaders and Managers**
- Kim S. Cameron, Robert E. Quinn(1999) - **Diagnosing and Changing Organizational Culture.**
- Peter A. Corning(2002) - **Nature's Magic: Synergy in Evolution and the Fate of Humankind.**
- About Business Majors. **Organizational Culture** - <http://businessmajors.about.com/library/weekly/aa100499.htm>
- Family Business Experts. **Organizational Culture** - <http://www.family-business-experts.com/>

©VSLins 2002