

#8

CULTURA ORGANIZACIONAL

FNQ FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

ÍNDICE

- 1.** Apresentação
- 2.** Definição de cultura
- 3.** A cultura organizacional
- 4.** Níveis da cultura organizacional
- 5.** Elementos da cultura organizacional
- 6.** Dicas para desenvolver a cultura na sua organização
- 7.** Cultura organizacional e o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)
- 8.** Sobre a FNQ

Apresentação

Desde junho de 2014, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) disponibiliza *e-books* gratuitos sobre assuntos relacionados à gestão organizacional e, principalmente, sobre o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). O objetivo dessas publicações é ajudar aqueles que pretendem fazer um processo de capacitação na área e, também, queiram conhecer o MEG.

A publicação deste mês é sobre cultura organizacional e trata desde o contexto e a definição até as dicas e as ferramentas para que você possa definir e disseminar a cultura da sua organização para todos os colaboradores. Além disso, este *e-book* mostra como ela está presente em diversas partes do MEG.

Desejamos uma boa leitura e esperamos que você se sinta estimulado a continuar o seu processo de capacitação.

Para isso, conheça nossos cursos acessando:
www.fnq.org.br/aprenda/cursos.

Definição de cultura

Antes de definir o que é cultura organizacional, é importante entender o que é cultura, explicada pelo dicionário Michaelis como:

"Aplicação do espírito a uma coisa, estudo; desenvolvimento intelectual; adiantamento, civilização; constituída de conhecimentos básicos indispensáveis para o entendimento de qualquer ramo do saber humano."

Pode-se entender como fenômeno natural, com causas e regularidades, que está acima da herança genética na determinação do comportamento humano. De acordo com Alfred Louis Kroeber (1949), a cultura é um processo acumulativo que resulta do aprendizado obtido da totalidade da experiência histórica das gerações antecedentes.

Em resumo, pode-se definir a cultura como:

- modo de ser, pensar e fazer de um grupo, comunidade, sociedade ou país;
- gostos, paixões, convenções e opiniões que mantêm uma sociedade ou grupos unidos;
- tradição, valores, crenças, hábitos e normas que determinam a identidade de um povo ou de um grupo de pessoas.

**NÃO EXISTE CULTURA CERTA OU ERRADA.
EXISTE, SIMPLEMENTE, A CULTURA.**

A cultura organizacional

Muitas vezes confundida com outros conceitos, como clima organizacional, ideologia, filosofia institucional e estilo gerencial, a cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos criados, desenvolvidos ou descobertos, em um processo de aprendizagem coletiva, para lidar com problemas de adaptação e integração. São os hábitos e as crenças de uma organização, que foram estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas. É o diferencial da organização perante as demais e a forma institucionalizada de perceber, pensar, sentir e agir da empresa.

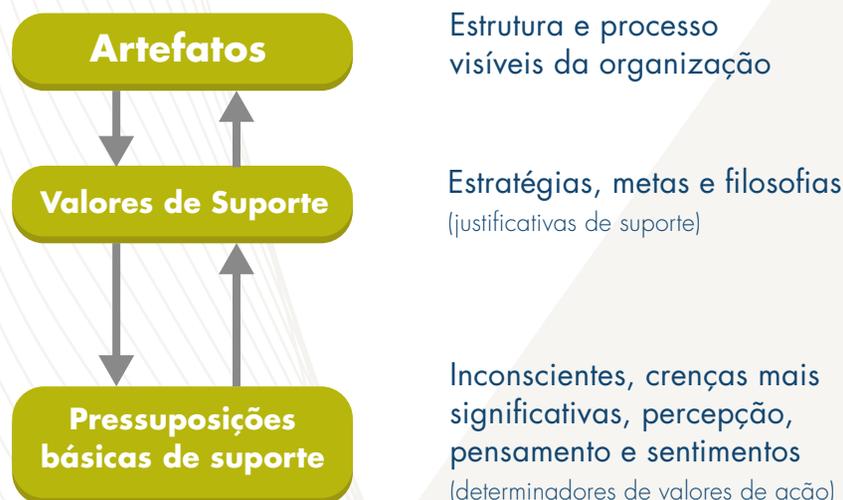
Apesar de parecer algo abstrato, a cultura organizacional é real e tem impacto na vida dos colaboradores da instituição. Por isso, a performance não pode ser entendida sem que seja considerada a cultura.

A cultura organizacional reflete o pensamento que predomina em uma organização, representado por meio de normas informais, as quais orientam a forma de agir dos colaboradores.



Níveis da cultura organizacional

De acordo com o modelo de Edgar Schein, criador do conceito de cultura organizacional, toda cultura contém três diferentes níveis de profundidade: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas.



Níveis de Cultura (Schein, 1992)

Artefatos: é o nível mais superficial, porém, o mais visível e perceptível nas organizações. São constituídos por produtos, serviços, padrões de comportamento, organização do trabalho, ambiente físico. Além da missão, *slogan*, *design*, rituais, recompensas, tradições, entre outros. Os artefatos podem ser divididos em manifestações físicas, comportamentais e verbais.

Valores compartilhados: o segundo nível do modelo são as estratégias e os objetivos da organização, além das razões pelas quais as pessoas trabalham na empresa. Podem ser definidos como a justificativa que sustenta a forma de agir e atuar dos membros da instituição.

Pressuposições básicas: é o nível mais profundo da cultura de uma organização. São as crenças inconscientes, as percepções e os sentimentos que predominam no ambiente, dificilmente identificados nas interações. São altamente influenciadoras na forma de pensar e agir dos membros de uma cultura. As pressuposições não são escritas e, muitas vezes, nem faladas, porém, prescrevem a forma de realizar as atividades da organização.

Elementos da cultura organizacional

A cultura organizacional é desenvolvida e aprendida de diversas formas pelos colaboradores de uma organização. Conheça esses elementos a seguir.

Histórias: narração de fatos e passagens sobre membros, fundadores e decisões importantes, com explicações sobre o passado da organização, que legitimam as práticas atuais.

Rituais e cerimônias: sequências de atividades com significados, que expressam e fortalecem os valores e os objetivos da organização. Alguns desses eventos, como comemorações de fim de ano, servem para reunir e aproximar os colaboradores.

Símbolos materiais: formas materiais que definem o grau de igualdade ou de diferenciação entre as pessoas, como salas e mesas, disposição de espaços, privilégios, roupas, entre outros. Os símbolos materiais constituem a comunicação não verbal da organização.

Linguagem: meio para identificar membros da cultura ou da subcultura de uma organização e uni-los. É a forma de confirmar a aceitação da cultura e preservá-la. São termos especiais para descrever equipes, seções, documentos, entre outros.

Dicas para desenvolver a cultura da sua organização

Antes de se pensar em desenvolver a cultura organizacional, é preciso conhecê-la e entender até que ponto a mesma está influenciando ou não o alcance dos objetivos da organização.

Como comentado anteriormente, não existe cultura certa ou errada, mas existem, sim, aspectos que facilitam ou dificultam a busca de melhores resultados, sendo exatamente esse o ponto inicial: a organização deve promover o mapeamento da cultura existente, considerando não somente a força de trabalho, mas sim todos os *stakeholders* (partes interessadas) nessa atividade.

Para garantir que a cultura organizacional seja disseminada por toda a instituição, é importante que haja um esforço de entendimento mútuo, garantindo uma estrutura consistente e mantendo o ritmo de produtividade da organização. Além disso, é interessante que haja diversidade entre a equipe e que funcione de maneira integrada. Dessa forma, ela estará pronta para gerir as mudanças que forem necessárias.

Ter uma cultura organizacional forte significa que as pessoas entendem e praticam os valores e os princípios da empresa e que isso seja disseminado de forma clara e transparente, além de trabalharem para eliminar/minimizar os aspectos culturais que dificultam o alcance dos resultados e potencializar aqueles que os facilitam.

Cultura organizacional e o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)

Presente na 20ª edição dos Critérios de Excelência da Gestão, a cultura organizacional foi inserida no MEG de forma inédita em termos de modelos de gestão.

Além de fazer parte de um dos Fundamentos da Excelência (Valorização das Pessoas e da Cultura), as questões relacionadas à cultura organizacional estão presentes no **Critério Liderança**, no item **1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão**, a saber:

- b) Como os principais elementos da cultura organizacional são identificados, analisados e desenvolvidos?
- d) Como os temas para o desenvolvimento da cultura organizacional para o engajamento das pessoas são comunicados à força de trabalho e a outros públicos?

Porém, de forma implícita, é possível encontrar aspectos relacionados à cultura organizacional em diversos outros itens do MEG.

Sobre a FNQ

A Fundação Nacional da Qualidade é um centro de referência em excelência em gestão

Nossa missão é estimular e apoiar as organizações para o desenvolvimento e a evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos Fundamentos e Critérios de Excelência, para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade.

Para isso, promovemos cursos na área de gestão organizacional para aprimorar os modelos de gestão, que permitem aos participantes desenvolverem uma visão sistêmica, visando ao desempenho e ao aumento da competitividade das organizações e do Brasil.

A FNQ disponibiliza os cursos “Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)” – on-line, que permite o aprimoramento da gestão da sua organização e o entendimento dos conceitos e das aplicações do MEG – e “Critérios de Excelência da Gestão” – presencial, que auxilia o participante a promover resultados sustentáveis, além de proporcionar o conhecimento conceitual e técnico para a compreensão do nosso modelo.

Para mais informações sobre as capacitações da FNQ, acesse:

www.fnq.org.br/aprenda/cursos

Patrocínio

MÁSTER



APOIO

