

GIOVANNA CARRANZA



Coleção

**TRIBUNAIS
E MPU**

Coordenador

HENRIQUE CORREIA

ADMINISTRAÇÃO GERAL E PÚBLICA

PARA TÉCNICO E ANALISTA

9ª

EDIÇÃO

revista,
atualizada e
ampliada

2025



EDITORA
*Jus*PODIVM

www.editorajuspodivm.com.br

CAPÍTULO VI

CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

SUMÁRIO • 1. Introdução: 1.1. Gestão da cultura organizacional – 2. Clima organizacional: 2.1. Gestão do clima organizacional – 3. Questões: 3.1. Questões comentadas; 3.2. Questões de concursos; 3.3. Questões 2018 – Cultura e Clima Organizacional.

1. INTRODUÇÃO

Existem vários conceitos relacionados a cultura e clima, você, concurseiro, não precisa decorar nenhum, você precisa aprender a lógica.

Todos nós já ouvimos e utilizamos a palavra cultura em nosso dia a dia, e esse conhecimento que você tem poderá ajudar na hora da prova.

Para Shein²⁴, a cultura organizacional é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas.

Em palavras mais simples, podemos dizer que a cultura organizacional envolve o conjunto de valores, crenças, superstições, hábitos, costumes e os padrões de comportamento compartilhados pelos membros de uma organização. É traduzida na forma como as pessoas se relacionam e executam seus trabalhos, muitas vezes guiadas por normas formais e informais, que não estão escritas em lugar algum, mas são reconhecidas como válidas por todos.

24. SCHEIN, E.H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

Cada organização possui uma cultura própria. É falso afirmar que a cultura de um ministério é a mesma em nível federal, estadual e municipal, já que a cultura decorre da trajetória específica de cada organização, dos seus membros, dos desafios e dificuldades enfrentados, das lideranças de destaque, dos sucessos alcançados.

► **OBSERVAÇÃO:**

A história de cada organização é que irá consolidar a sua cultura.

- **Vantagens da cultura:**
 - fornece uma visão compartilhada aos membros da organização;
 - ajuda a estabelecer um sentimento coletivo de identidade;
 - influencia o tipo de comprometimento estabelecido entre os indivíduos e a organização;
 - permite maior controle (propaga valores e normas desejados) e estabilidade (muda no médio e longo prazo).
- **Dimensões da cultura organizacional²⁵:**
 - **Valores organizacionais:** referem-se à filosofia da empresa. Refletem a visão compartilhada de “como as coisas devem ser”, dando uma sensação de direção comum para os seus membros.
 - **Cultura gerencial:** é um reflexo dos valores, voltado para o conceito de autoridade na organização, em termos de estilos predominantes de liderança e maneiras de se solucionar os problemas.
 - **Heróis organizacionais:** são modelos de papéis que personificam o sistema de valores culturais e que definem o conceito de sucesso na organização, estabelecendo um padrão de desempenho e motivando os integrantes da empresa.
 - **Histórias e mitos da organização:** são narrativas que organizam as crenças sobre a organização e seu sistema de valores, que ajuda a compreender “como as coisas são feitas”. Os contadores de histórias da organização difundem o folclore da corporação e dramatizam as

25. BOWDITCH, James L. e BUENO, Anthony F Elementos de Comportamento Organizacional. SP: Pioneira, 1992. p. 185.

façanhas dos heróis da empresa. Mitos são histórias contadas e não comprovadas.

- **Tabus e rituais da organização:** os rituais são as cerimônias especiais, de homenagem ou premiação, festas e reuniões anuais, assim como os rituais diários (hora do cafezinho, reuniões de departamentos). Já os tabus transmitem a ideia dos limites aceitáveis para os comportamentos e interações. Tabu é um elemento da cultura organizacional que se refere a assuntos, comportamentos e temas evitados. Eles não são tratados de forma aberta, transmitem a ideia dos limites aceitáveis porque alguns comportamentos e assuntos são vistos pelo grupo como inaceitáveis (“tabus”), difíceis de serem tratados. Pode ser, por exemplo, um tema embaraçoso para todos.
- **Símbolos culturais (cultura objetiva):** artefatos materiais que representam a cultura da empresa. Envolvem mobiliário, automóveis, ambiente de trabalho (escritórios abertos ou fechados, estacionamentos com vagas privativas) e imagens (logotipo, estilo de vestuário).

A cultura de uma organização envolve elementos tangíveis e intangíveis. Os fatores tangíveis são aqueles concretos e facilmente percebidos, como o estilo de vestuário, a organização dos ambientes de trabalho e as tecnologias de gestão, por exemplo. Já os elementos intangíveis estão relacionados a questões mais subjetivas, ligadas a crenças, valores, símbolos, regras não institucionalizadas e tabus. Bowditch e Buono chamam os elementos tangíveis de cultura organizacional objetiva e os elementos intangíveis compõem a cultura organizacional subjetiva.

• **Níveis da cultura organizacional**

1º. Artefatos: Nível mais superficial e perceptível da cultura. É aquilo que podemos notar facilmente a partir do que as pessoas falam e como se comportam. Engloba os produtos, serviços, tipo de vestuário, símbolos, histórias, alimentos, vestimentas, lugares, mascotes, heróis, ritos, rituais, gestos, cerimônias, festividades, etc.

2º. Valores compartilhados: É o segundo nível da cultura. “São os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros”²⁶.

26. Srour, Poder, Cultura e Ética nas Organizações 1ª ed. Campus 1998, p.173.

3º. Pressuposições básicas: “Constituem o nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura organizacional. São as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes, muitas vezes não escritas e nem sequer faladas”²⁷.

Srouer²⁸ identifica quatro campos de saber para análise da cultura nas organizações:

- **Saber ideológico** – evidências doutrinárias, não demonstráveis, retóricas.
- **Saber científico** – evidências explicativas, demonstráveis, ‘*know-why*’.
- **Saber artístico** – expressões estéticas.
- **Saber técnico** – procedimentos, regras operatórias, ‘*know-how*’.

Srouer²⁹ trata de cultura organizacional expressando que “a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades”.

Para Daft³⁰, “a cultura de uma organização geralmente começa com um fundador ou um líder pioneiro que articula e implanta ideias e valores particulares como visão, uma filosofia ou uma estratégia comercial”. Além de expor como surge a cultura, Daft (1999) cita duas funções decisivas da cultura nas organizações: integração interna e adaptação externa.

A cultura tem papel importante na organização e é a questão que Schermerhorn Jr.³¹ ajuda a resolver como descobrir a cultura. Ele mostra três níveis de análise da cultura das organizações:

- cultura observável;
- valores compartilhados;
- suposições comuns.

27. Srouer, Poder, Cultura e Ética nas Organizações 1ª ed. Campus 1998, p.173.

28. Srouer, Poder, Cultura e Ética nas Organizações 1ª ed. Campus 1998, p.173.

29. Srouer, Poder, Cultura e Ética nas Organizações 1ª. ed. Campus 1998, p.174).

30. Richard L. Daft , Leadership: Theory and Practice (Dryden Press Series in Management) 1999 p. 244.

31. SCHERMERHORN JR., J. R. et al. Fundamentos de comportamento organizacional. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999. p.198).

Para Mintzberg³², a força da cultura na gestão empresarial é clara. A cultura organizacional passa a ser a mente da organização, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos; em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma de seu corpo físico. Para o autor, a força de uma cultura pode ser proporcional ao grau até o qual ela ilude a consciência.

A cultura organizacional não existiria sem as pessoas. Neste sentido, ao abordar sobre cultura é válido mencionar como as pessoas estão estruturadas nas organizações. Segundo Mintzberg³³, as cinco partes das organizações seriam:

- núcleo operacional;
- cúpula estratégica;
- linha intermediária;
- tecnoestrutura;
- assessoria de apoio.

• **Culturas conservadoras e flexíveis**

As culturas organizacionais podem ser classificadas quanto a sua capacidade de se adaptar a mudanças, como culturas conservadoras e culturas flexíveis ou adaptativas.

- As culturas conservadoras não se adaptam rapidamente às mudanças, são mais rígidas;
- As culturas flexíveis são orientadas para a mudança e a inovação.

O ambiente onde as organizações estão inseridas hoje é altamente mutável e dinâmico, sendo dessa maneira necessário construir uma cultura flexível para que a empresa possa alcançar melhor o êxito.

Entretanto, a flexibilidade deve ser acompanhada de uma certa estabilidade, para que as pessoas tenham um mínimo de segurança sobre os padrões de comportamento desejáveis.

“De um lado, a necessidade de mudança e adaptação para garantir a atualização e modernização e, de outro, a necessidade de estabilidade e permanência para garantir a identidade da organização. O Japão, por exem-

32. Mintzberg et al. Safari de estratégia, um roteiro pela selva de Planejamento Estratégico Porto Alegre. Bookman 2000, p.195.

33. Mintzberg (1995, p.20).

plo, é um país que convive com tradições milenares ao mesmo tempo em que cultua e incentiva e mudança e a inovação constantes”³⁴.

Existem várias formas de aprendizagem da cultura organizacional, por exemplo: rituais, cerimônias, histórias e mesmo a linguagem utilizada na organização são utilizadas para que a cultura seja assimilada pelos novos servidores.

- **Subcultura e contracultura**

- **Subculturas** são culturas específicas e menores. Por exemplo, no nosso país, por mais que tenhamos uma cultura dominante, cada região, cada estado, termina tendo sua própria cultura. “As subculturas são grupos de pessoas com um padrão especial ou peculiar de valores, mas que não são inconsistentes com os valores dominantes na organização”³⁵.
- **Contraculturas** são entendidas como oposições explícitas à cultura organizacional dominante. Digamos que em uma empresa a cultura dominante seja marcada por trabalho em equipe, honestidade e responsabilidade, mas tenhamos um grupo de indivíduos com os hábitos e comportamentos opostos, eles caracterizam o que se chama contracultura.

1.1. Gestão da cultura organizacional

A cultura organizacional pode ser gerenciada, transformando-se no médio e longo prazo, conforme ingressam novas pessoas na organização, conforme há transformações no ambiente e de acordo com acontecimentos internos.

Ulrich afirma que “a cultura, quando gerenciada, pode contribuir para o sucesso da organização. Entretanto, o agente de mudanças encontrará resistências às transformações necessárias”.

De acordo com Bowditch e Buono³⁶, uma mudança na cultura organizacional pode ser promovida basicamente de duas maneiras: fazendo os inte-

34. CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. São Paulo: Makron Books, 1994, p. 171.

35. Jairo E. Borges-Andrade, Gardênia da Silva Abbad, Luciana Mourão Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Artmed. 1ª ed., p. 419.

36. BOWDITCH, James L. e BUENO, Anthony F Elementos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992, p. 187.

grantes da organização “comprarem a ideia” de uma nova configuração de crenças e valores, ou recrutando e socializando novas pessoas para dentro da organização (dando ênfase a essas novas crenças e valores), e removendo os membros antigos conforme necessário.

Segundo Tamara Moysés a cultura é o principal ativo da empresa.

- **Pontos-chave de intervenção e processos que podem ser utilizados para a mudança cultural:**
 - Mudar o comportamento dos membros da organização.
 - Justificar as mudanças comportamentais.
 - Comunicar mensagens culturais sobre a mudança.
 - Contratar e socializar novos integrantes que “se encaixem” na cultura desejada.
 - Remover os integrantes que se desviem da cultura desejada.

Pode-se dizer que as normas de conduta estão entre os elementos mais significativos da cultura organizacional.

Resumindo, cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização. Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com a sua própria cultura e com um sistema de valores.³⁷

Abaixo constam alguns indicadores que identificam e analisam a cultura das organizações.

INDICADOR	SIGNIFICADO
Identidade	Grau de identificação das pessoas com a organização como um todo, mais do que um grupo imediato ou colegas de profissão.
Tolerância ao risco e à inovação	Medida da capacidade de organização de adaptar-se a situações novas, em contraposição a seu interesse em permanecer mantendo as tradições e as estruturas vigentes.

37. Chiavenato, Recursos Humanos 3 ed. Atlas São Paulo 2000, p.531.

INDIVIDUALISMO	Crença em que o indivíduo deve cuidar de si próprio e de sua família; crença em que o indivíduo é dono de seu próprio destino.
COLETIVISMO	Crença em que os membros do grupo (parentes, organização, sociedade) preocupam-se com o bem-estar comum.
PARTICIPAÇÃO	Nível de participação das pessoas no processo de administrar a organização.
ADAPTAÇÃO	Nível de preocupação da administração com os clientes, acionistas e empregados, em contraposição à preocupação consigo mesma.

A cultura desempenha diversas funções dentro de uma organização:

- tem o papel de definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e outra;
- proporciona um senso de identidade aos membros da organização;
- facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um;
- estimula a estabilidade do sistema social.

“A cultura é a argamassa social que a ajuda a ser coesa, fornecendo padrões adequados para aquilo que os funcionários têm de fazer. Por fim, a cultura serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários.”³⁸

- **Elementos da cultura organizacional³⁹:**

- A) Filosofia da empresa – é a base de toda cultura organizacional. A partir dela é que se definem as normas, os valores, as representações e crenças da organização que irão controlar o comportamento das pessoas que nela trabalham.
- B) Ambiente físico – vai desde a fachada da empresa até o seu mobiliário. Serve principalmente para identificar o layout empregado pela empresa.
- C) Tecnonímia – corresponde à técnica de nomeação, isto é, a forma como são dados nomes aos cargos. Compõe-se de termos como “fun-

38. Robbins. Administração – Mudanças e Perspectivas. 1ª. ed. São Paulo Saraiva 2002, p. 503.

39. Fidelis, (2009, p. 35 a 37).

cionários”, “gerentes”, “colaborador”, “supervisor”, entre os mais comuns.

- D) Condução dos grupos – determina o modo como as pessoas interagem no grupo ou entre grupos distintos.

A cultura pode determinar:

- A) o sistema de recompensas;
- B) os critérios de ascensão e promoção (exemplo: competência, produtividade, curriculum vitae, entre outros);
- C) os critérios utilizados na seleção de pessoal;
- D) os critérios usados em demissão de pessoal;
- E) os critérios de avaliação de desempenho; e
- F) o tempo de permanência das pessoas nas organizações, proporcionando o cálculo de sua rotatividade (também pode ser chamada em prova de “turnover”, é a mesma coisa).

• **Características**

Já segundo Chiavenato⁴⁰, a cultura organizacional possui as seguintes características:

- A) **Regularidades nos comportamentos observados** – as interações entre os participantes gozam de uma linguagem comum, terminologia própria e rituais relacionados com condutas e deferências.
- B) **Normas** – padrões de comportamento que incluem guias sobre a maneira correta de se fazer as coisas.
- C) **Valores dominantes** – são os principais valores que a organização advoga e espera que seja compartilhada por seus participantes, como qualidade do produto, baixo absenteísmo, alta eficiência, entre outros.
- D) **Filosofia** – políticas que reafirmam as crenças sobre como os empregados ou clientes devem ser tratados.
- E) **Regras** – guias estabelecidos e relacionados com o comportamento na organização. Os novos membros devem aprender essas regras para serem aceitos pelo grupo.
- f) **Clima organizacional** – veremos mais adiante.

40. Chiavenato, Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoas 6ª. ed. Manole 2009, p. 144

- **Reforçadores da cultura organizacional**

Segundo Torquato⁴¹, os 4 reforçadores da cultura organizacional são:

- 1) o aspecto histórico das organizações;
- 2) sua natureza técnica;
- 3) seu modelo de gestão;
- 4) sua osmose geográfica.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Enquanto a cultura organizacional está relacionada com o dia a dia da empresa, cotidiano, hábitos e costumes, o clima está relacionado com o momento, o ambiente, emoções e sentimentos dos funcionários.

George Litwin afirma que: “Clima organizacional é a qualidade do tempo dentro da organização, e que é percebida pelos membros dessa organização como sendo boa ou não, e que influenciam o seu comportamento”.

► **OBSERVAÇÃO:**

O clima reflete o espírito dos funcionários da empresa, como elas se relacionam entre si e com a organização, como administram os seus conflitos, como lidam com seus temores e percepções nos diversos momentos por que passa a organização.

Podemos fazer uma separação do conceito em 2 partes:

- 1) Qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida/experimentada pelos membros;
- 2) Essa mesma qualidade ou propriedade que influencia o comportamento dos mesmos.

Uma vez influenciando o comportamento, o clima está intimamente ligado com o grau de motivação e satisfação dos membros da organização.

O clima organizacional pode ser benéfico ou não para a empresa. Ele será favorável à medida que ele possibilita a satisfação de todos. Por outro lado o clima será desfavorável quando esse momento está frustrando as necessidades dos membros.

41. Torquato, Cultura, poder, comunicação e imagem. São Paulo: Pioneira 1991 p. 35 a 67

O clima organizacional é influenciado praticamente por tudo que acontece dentro e fora da organização, pelas condições econômicas da organização, pelo estilo de liderança adotado, pelas políticas e valores existentes, pela estrutura da organização, pelas características dos membros, pelo ramo de atividade e pelo tempo de vida da organização (estágio de maturidade em que se encontra).

- **Fatores do clima organizacional**

Segundo Chiavenato⁴², o clima organizacional depende de 6 fatores:

- A) **Estrutura da organização** – afeta os sentimentos das pessoas sobre as restrições em sua situação de trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos, disciplina, entre outras.
- B) **Responsabilidade** – produz o sentimento de ser seu próprio chefe, não havendo dependência nem dupla verificação em seu trabalho.
- C) **Riscos** – levam à iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação de trabalho.
- D) **Recompensas** – conduzem ao sentimento de ser recompensado pelo bom trabalho desenvolvido.
- E) **Calor e apoio** – sentimento de “boa camaradagem” geral e de apoio mútuo entre as pessoas.
- F) **Conflito** – sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou pontos de vista. Colocação das diferenças.

Para Bowditch e Buono, “o clima é uma percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização, e tem implicações na satisfação com o trabalho e a organização, no desempenho, nos padrões de interação em grupos e nos comportamentos de afastamento (absenteísmo, rotatividade)”.

► **OBSERVAÇÃO:**

Os respondentes de uma pesquisa de clima organizacional realizam uma sequência de operações bastante complexa – perceber, interpretar, descrever o que veem na empresa – de forma inteiramente consciente, mesmo que se saiba que grande parte da realidade é de fato percebida de forma não consciente e que, mesmo assim influencia o nosso comportamento.

42. Chiavenato, Idalberto. Planejamento estratégico. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 p. 144.

2.1. Gestão do clima organizacional

Para gerir o clima organizacional, é necessário fazer primeiro um diagnóstico, analisar a situação atual, a partir de uma pesquisa de clima, para saber qual a situação atual em relação às diversas dimensões do clima. O diagnóstico identificará os pontos fortes e fracos do clima organizacional, e, como consequência, deve-se ter um plano de ação para tentar elevar a qualidade do clima, especialmente em relação aos pontos mais críticos. Após a implementação dessas ações, teremos uma nova pesquisa para avaliar o clima, reiniciando, assim, o ciclo de gestão do clima organizacional.

A opção pela gestão do clima mostra que a empresa está preocupada com o lado pessoal dos funcionários. Só o fato de fazer uma pesquisa já deixa a mensagem “Queremos te ouvir, queremos saber a tua opinião”. Esse tipo de postura da empresa tende a motivar os empregados.

Por outro lado, essas iniciativas criam expectativas nas pessoas, que esperam ações concretas para sanar as insatisfações levantadas.

Caso a empresa faça o diagnóstico mas não promova ações de melhoria, o resultado pode ser catastrófico, com uma piora no clima e uma sensação de frustração dos funcionários.

• **Dimensões do clima**

Ao fazer a pesquisa, é possível situar três dimensões básicas para investigações sobre clima organizacional:

- **Dimensão psicológica:** inclui fatores como comprometimento, criatividade, recompensa, sentimento de valorização profissional e pessoal em relação a diferentes níveis hierárquicos, personalismo, individualismo, status e sociabilidade.
- **Dimensão organizacional:** natureza do trabalho realizado, grau de identificação com o produto/serviço e com os objetivos da organização, grau de conhecimento das referências estratégicas (missão, visão de futuro, objetivos estratégicos) e organizacionais (processos de trabalho e modelo de funcionamento), modelo de decisão, relacionamento entre diferentes áreas funcionais, modelo de comunicação, troca de experiências, estilo de liderança, política de recursos humanos (salário, benefícios, carreira e desenvolvimento profissional), condições de trabalho (condições físicas, instrumentos, equipamentos e suporte necessário para realizar o trabalho).

- **Dimensão informal:** grupos de interesse, formadores de opinião e focos de resistência a mudanças.

A dimensão organizacional é onde as intervenções podem ocorrer mais facilmente, pois incluem fatores mais “administráveis” pela organização. Alterações nas dimensões psicológica e informal já dependem de mudanças mais profundas e transformações mais difíceis.

- **Benefícios**

O diagnóstico realizado pela pesquisa de clima organizacional pode auxiliar a organização a efetuar diferentes ações, tais como:

- **Potencializar os propulsores** – com base na apuração dos pontos fortes da organização, poderemos ter uma ação específica para sua valorização e melhoria, tirando proveito de seus efeitos.
 - **Balizar programas de treinamentos específicos** – por meio da identificação de seus pontos críticos, poderemos produzir resultados orientados às reais necessidades dos colaboradores.
 - **Obter a sinergia dos colaboradores** – esta atividade faz com que os colaboradores tenham a oportunidade de refletir sobre suas realidades – seu desenvolvimento profissional e pessoal. Uma simples participação em pesquisas já promove entre os colaboradores uma considerável elevação dos seus níveis de motivação.
 - **Sinergia das lideranças** – a apresentação dos resultados é uma ótima oportunidade de avaliação e reorientação das lideranças em torno dos mesmos objetivos. Propicia um clima adequado à realização de outros trabalhos no nível de comando da organização.
- **Benefícios da gestão do clima organizacional**
 - Impulsiona o desempenho pessoal e organizacional.
 - Está interligado sistematicamente com outras ações de gestão de pessoas.
 - Alimenta o sistema de planejamento e gestão.
 - Cria e mantém um canal de comunicação com os funcionários.
 - Gera indicadores para diversas unidades.
 - Oferece subsídios para tomada de decisão gerencial (alocação de recursos e planejamento de ações).
 - Aponta oportunidades de melhoria.

► **OBSERVAÇÃO:**

Sempre que no seu edital for mencionado cultura, você deve também estudar clima organizacional e sempre que vier clima estude cultura também.

3. QUESTÕES

3.1. Questões comentadas

01. (CESPE TRE/GO) A cultura organizacional é representada pelas normas formais e informais que orientam o comportamento dos membros da organização em seus trabalhos diários.

COMENTÁRIO

Errada. A cultura é caracterizada pelo conjunto de comportamentos, hábitos, costumes, valores de um grupo de pessoas da organização e não pelas normas. As normas, claro que interferem na formação da cultura, mas não a caracterizam.

02. (CESPE TRE/GO) A cultura organizacional é altamente subjetiva, razão por que, em regra, ela não é capaz de impedir a introdução de nova tecnologia na administração pública.

COMENTÁRIO

Errada. Realmente a cultura é subjetiva, mas ela é capaz sim de impedir a introdução de nova tecnologia na administração pública. É fácil ver isso na prática. A corrupção é combatida desde 1936 pela administração burocrática e quase 90 anos depois ainda ocorre, e muito, infelizmente. Logo, a cultura pode impedir qualquer mudança, pois ela tanto pode ajudar como pode atrapalhar o sucesso da empresa.

- (CESPE / TRT) Julgue os itens que se seguem com relação à cultura organizacional.

03. Cultura é um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo, que funcionou bem para enfrentar problemas organizacionais internos de integração e externos de adaptação e que, por isso, deve ser ensinado a novos membros do grupo.

COMENTÁRIO

Certo. É um dos conceitos de cultura mencionados no livro. Aculturação ou socialização é o nome dado ao processo de inserção de funcionários na cultura organizacional.

04. Os artefatos de uma cultura organizacional são os padrões visíveis e facilmente identificáveis de comportamentos das pessoas na organização.

COMENTÁRIO

Certo. A cultura é visualizada em três níveis, primeiro nível, artefatos, segundo, valores compartilhados e o terceiro que é o mais difícil de visualizar, pressuposições básicas. Os artefatos são os padrões mais facilmente de serem visualizados.

05. Valores compartilhados podem ser encontrados nas crenças compartilhadas pelas pessoas que trabalham na organização.

COMENTÁRIO

Certo. Assim como mencionado na questão anterior, os valores compartilhados são o segundo nível da cultura, referentes a crenças e justificativas aceitas pelas pessoas.

06. Os pressupostos básicos de uma cultura organizacional são verdades implícitas que o conjunto de membros de uma organização compartilha em função da experiência conjunta.

COMENTÁRIO

Certo. Os pressupostos básicos são o terceiro e mais profundo nível da cultura organizacional. São verdades implícitas e íntimas, não facilmente perceptíveis, são os valores mais profundos, relacionados com a idiosincrasia do indivíduo.

07. A linguagem doméstica é um elemento visível da cultura que facilita a identificação de membros de uma cultura, de uma subcultura ou de uma contracultura. É benéfica em atividades executadas em conjunto com trabalhadores de organizações estrangeiras.

COMENTÁRIO

Errado. A linguagem doméstica, caracterizada por gírias, expressões idiomáticas e regionais, na verdade é um obstáculo na comunicação com pessoas de outros lugares e deve ser evitada em atividades executadas em conjunto com trabalhadores de organizações estrangeiras.

08. Nas organizações modernas, não há ritos, rituais ou figuras humanas que simbolizam o herói.

COMENTÁRIO

Errado. Os artefatos são os ritos, rituais, heróis, lugares etc. Um dos elementos da cultura é o herói, modelo que serve de exemplo para os funcionários da organização, ajudando ao sucesso da mesma.

3.2. Questões de concursos

1. (CESPE MPU) O clima organizacional resulta da percepção compartilhada entre indivíduos, de ênfase afetiva e cognitiva, acerca de práticas, políticas e procedimentos formais e informais de uma organização.
2. (CESPE MPU) Clima organizacional é um fenômeno relacionado às percepções e interpretações comuns das dimensões das atividades, do ambiente e das políticas que caracterizam a organização.
3. (CESPE ABIN) O clima organizacional, relacionado à qualidade das relações sociais no ambiente de trabalho, tem como característica a percepção compartilhada por membros da organização.

4. (FCC DPE-SP) O clima organizacional mostra-se positivo quando
- (A) Frustra as expectativas de ganho imediato em troca de ganhos de longo prazo.
 - (B) Atende às expectativas imediatas de ganho salarial dos funcionários.
 - (C) Incentiva conflitos de expectativas, gerando comportamentos competitivos.
 - (D) Provoca diferentes tipos de motivação para o trabalho nos funcionários.
 - (E) Produz expectativas de acomodação aos padrões de eficiência estabelecidos.
5. (CESGRANRIO BACEN) Analise as proposições a seguir, referentes a clima organizacional.
- I. O clima organizacional reflete o espírito das pessoas da organização, como elas se relacionam entre si e com a organização, como administram seus conflitos, como lidam com seus temores e percepções nos diversos momentos por que passa a organização.
 - II. Os respondentes de uma pesquisa de clima organizacional realizam uma sequência de operações bastante complexa – perceber-interpretar-descrever o que veem na empresa – de forma inteiramente consciente, mesmo que se saiba que grande parte da realidade é de fato percebida de forma não consciente e que, mesmo assim, influencia nosso comportamento.
 - III. O clima organizacional não é gerado apenas pelo que as pessoas sentem e pensam, mas também confirmado pelo que as pessoas correspondentemente fazem e, desse modo, é algo que vai das predisposições internas e profundas do indivíduo (valores) às suas manifestações pessoais observáveis (atitudes e comportamentos).
 - IV. O clima é uma característica estanque de uma organização, determinado pela influência de elementos internos como mudanças no corpo diretivo, programas de demissão, benefícios oferecidos, relações chefe subordinado, e externos, como globalização da economia, pacotes econômicos governamentais, desemprego.
- São corretas APENAS as proposições
- (A) I e II.
 - (B) I, II e III.
 - (C) I, II e IV.
 - (D) I, III e IV.
 - (E) III e IV.
6. (CESPE ANA) A relativa estabilidade e sua constante mensuração permitem mudança e gerenciamento do clima organizacional.
7. (CESPE BB) A gestão do clima organizacional tem sido uma preocupação recorrente nas organizações. Com relação a esse tema, assinale a opção correta.
- (A) A pesquisa quantitativa é o meio adequado para se diagnosticar mais fielmente o clima organizacional de uma empresa.
 - (B) O que determina o sucesso de qualquer proposta de alteração do clima de uma organização é o comprometimento dos ocupantes dos cargos operacionais.
 - (C) O padrão desejado de clima organizacional é universal.