

CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	2
AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL	3
COMO ATUAMOS: A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	4
PROPOSTA DE PESQUISA DE CLIMA	4
PESQUISA	4
TRATAMENTO DIFERENCIADO PARA AS LIDERANÇAS	5
TESTE	7
DOCUMENTOS FINAIS DA PESQUISA PERFIL E CLIMA ORGANIZACIONAL (EXEMPLOS)	10
CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	13
CULTURAS FORTES <i>VERSUS</i> CULTURAS FRACAS	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
DEFINIDO.	
QUADRO – EXEMPLO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	Erro! Indicador não definido.
CULTURA ORGANIZACIONAL OU CULTURA NACIONAL	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
NÃO DEFINIDO.	
Como uma cultura é criada ?	Erro! Indicador não definido.
COMO OS FUNCIONÁRIOS APRENDEM A CULTURA DE SUA ORGANIZAÇÃO ?	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.	
Histórias	Erro! Indicador não definido.
Rituais	Erro! Indicador não definido.
Símbolos Materiais	Erro! Indicador não definido.
Linguagem	Erro! Indicador não definido.
COMO VOCÊ INTERPRETA A CULTURA DE UMA ORGANIZAÇÃO ?	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
INDICADOR NÃO DEFINIDO.	
ALIMENTANDO A CULTURA DE UMA ORGANIZAÇÃO	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
DEFINIDO.	

MUDANDO A CULTURA DE UMA ORGANIZAÇÃO
DEFINIDO.

ERRO! INDICADOR NÃO

MISTURANDO CULTURAS ORGANIZACIONAIS
DEFINIDO.

ERRO! INDICADOR NÃO

CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O Clima Organizacional dentro de uma empresa não é algo simples de ser analisado, porque ele se apresenta difuso, nebuloso e sem contornos bem definidos, dificilmente se mostrando claro aos olhos dos administradores que procuram avaliá-lo e entendê-lo. Até por isso, pouca coisa existe sobre o assunto na literatura administrativa ou de Recursos Humanos. Entretanto, são encontradas algumas definições desenvolvidas por estudiosos e pesquisadores, não só nacionais mas também internacionais, que procuram explicar o significado de Clima Organizacional.

Dentre as definições de Clima Organizacional mais conhecidas, destacamos as seguintes: Flávio de Toledo e Benedito Milioni, que no Dicionário de Administração de Recursos Humanos definem:

"Clima Organizacional é um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização".

O consultor norte-americano Stanley M. Davis diz que:

"Clima organizacional é uma avaliação de até que ponto as expectativas das pessoas estão sendo atendidas dentro da organização".

Warren G. Bennis, outro consultor norte-americano diz:

"Clima Organizacional é um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira como as pessoas se relacionam umas com as outras e com a organização".

O professor George H. Litwin diz que, na sua opinião:

"Clima Organizacional é a qualidade do ambiente dentro da organização, e que é percebida pelos membros dessa organização como sendo boa ou não, e que influenciam o seu comportamento".

Como se nota, existe uma idéia em comum nas definições acima: em todas elas, o Clima Organizacional está ligado, diretamente, à maneira como o colaborador PERCEBE a organização com a sua cultura, suas normas, seus usos e costumes, como ele INTERPRETA tudo isso e como ele REAGE, positiva ou negativamente, a essa interpretação.

A conclusão é que o Clima Organizacional não pode ser "criado" pela organização, no sentido literal de se produzir alguma coisa num determinado momento, mas é algo que já existe, vivo e atuante, dentro dela, resultante, principalmente, de fatores internos, das decisões tomadas e da maneira como o pessoal é administrado pelos seus chefes, e atinge o colaborador, diretamente, no que diz respeito à percepção que ele tem da empresa, induzindo-o a determinado comportamento.

Também não podemos esquecer que, sendo a organização um verdadeiro universo de diferentes interesses, conseqüência de posturas pessoais e profissionais diferenciadas, modo de vida diversificado, maneira diferente de encarar o mundo, não existirá uma só empresa em que todas as pessoas que dela participem tenham conceitos e valores uniformes. Não é correto acreditar que todos, dentro da organização, frente às suas políticas, normas e costumes, interpretem e reajam da mesma maneira, tenham os mesmos valores e a mesma intensidade de aceitação ou rejeição sobre os mesmos aspectos ou acontecimentos da vida profissional e pessoal.

Isto significa que uma mesma situação existente na organização, num determinado momento, será percebida de maneira diferente pelos diversos grupos de colaboradores. Alguns terão uma percepção positiva, e a considerarão uma situação agradável ou motivadora, porque de alguma maneira ela atende suas aspirações e desejos. Outros, frente a mesma situação, terão uma percepção negativa porque, de maneira contrária, ela não atende suas motivações.

Podemos então afirmar que, além da organização não criar o seu clima organizacional teremos, dentro de uma mesma organização, diferentes climas organizacionais num mesmo momento, causados pelos mesmos acontecimentos mas com efeitos diferentes nos diversos públicos internos, causando sensações positivas para uns e negativas para outros.

Então, não é possível se falar da existência de apenas um Clima Organizacional único e uniforme; o clima irá variar de acordo com a situação psicológica e o estágio motivacional em que se encontra cada colaborador e a maneira como ele interpreta o contexto da empresa, através das informações recebidas ou percebidas no ambiente interno.

Em nossa opinião, Clima Organizacional é

"A maneira, positiva ou negativa, como os colaboradores, influenciados por fatores internos ou externos à organização, percebem e reagem, num determinado momento, ao conjunto de variáveis e fatores como as políticas, os procedimentos, usos e costumes existentes e praticados pela organização".

AValiação DO CLIMA ORGANIZACIONAL

"Seus colaboradores estão satisfeitos por trabalharem na sua empresa?"

Esta pergunta pode ser um incômodo para empresários ou administradores que nem sequer pensaram em fazê-la, um dia, a seus colaboradores, mas poderá se transformar em uma verdadeira tragédia quando a fazem, pelas respostas que poderão contrariar tudo aquilo que se imaginava a respeito de como anda o ambiente de trabalho na empresa.

Mas chegará o momento em que não haverá como fugir dessa questão e, talvez, da constatação, trazida pelas respostas dos seus colaboradores, de que você não está conseguindo gerir, de maneira proveitosa, o clima organizacional.

Furtar-se de perguntar e de avaliar como anda o clima é uma atitude característica da chamada "gestão avestruz" que, para não enfrentar um problema, esconde a cabeça imaginando que, assim, estará evitando a realidade que, no fundo, não deseja conhecer.

Por outro lado, enfrentar as opiniões corajosamente, tomando conhecimento daqueles pontos que podem estar criando um clima ruim entre seus colaboradores, e realizar ações para corrigi-los, poderá ser a diferença entre manter a empresa viva e competitiva ou fazê-la desaparecer frente à concorrência.

Em resumo: não há muita escolha!. Agora ou daqui a pouco, por vontade própria ou pressionado pela situação, a avaliação do clima organizacional da sua empresa será uma realidade. Portanto, se é inevitável, não relaxe, esperando que as circunstâncias acabem forçando você a realizá-la: coloque mãos à obra. Investigue, analise os resultados e, a partir daí, estabeleça e implemente as ações que, se for o caso, tornarão o ambiente de trabalho mais motivador.

COMO ATUAMOS: A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Ferramenta que identifica o clima, o ambiente e as condições de relacionamento colaborador/empresa, servindo como base para a formulação de estratégias de mudanças e reformulações estruturais, ajudando os administradores a obterem respostas precisas sobre a opinião dos colaboradores. É utilizada uma metodologia objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de dados reais.

A análise, o diagnóstico e as sugestões são usados como instrumentos valiosos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, do aumento da produtividade e de avaliação de políticas internas.

PROPOSTA DE PESQUISA DE CLIMA

Desenvolver, aplicar e analisar uma Pesquisa de Clima Organizacional, abrangendo a totalidade de colaboradores da empresa, em todos os níveis.

Objetivos da Pesquisa

- a) levantar junto aos colaboradores o grau de satisfação, entendimento, envolvimento e opiniões sobre aspectos da cultura, políticas, normas, procedimentos e costumes existentes e praticados na empresa, bem como as expectativas de progresso, possibilidade de carreira, relacionamento pessoal e profissional com a chefia.
- b) analisar e interpretar criticamente esses resultados, informando-os à direção da empresa e aos próprios participantes, através de relatórios e/ou outros canais de comunicação;
- c) sugerir melhorias nos aspectos considerados pelos participantes da pesquisa como mais "fracos";
- d) sugerir reforço nos aspectos considerados "fortes" pelos participantes.

PESQUISA

O que Considerar ao Contratar uma Pesquisa de Clima Para realizar uma Pesquisa de Clima em sua empresa, você deve estar atento a algumas premissas e variáveis importantes:

I - Premissas específicas para o sucesso do trabalho

Momento da empresa

Por se tratar de uma pesquisa cujas análises retratam a situação atual, não podendo serem estendidas ao passado ou futuro, é importante que a empresa contratante tenha consciência de que momentos atípicos - positivos ou negativos -, poderão condicionar os resultados.

Apoio do comando / liderança

É de fundamental importância que os principais executivos da empresa, dêem apoio formal à realização dos trabalhos. O objetivo é ressaltar para seus colaboradores a importância da visualização da realidade interna da empresa como condição básica para atingir os padrões de excelência desejados.

Especificidade

Partindo-se da obtenção dos dados adequados às principais características da instituição, o planejamento do trabalho cuidará para que a verdadeira realidade interna da empresa seja

sempre analisada. Os instrumentos utilizados devem ser customizados ao momento da empresa.

Tecnologia da pesquisa

Para o sucesso do trabalho serão utilizados sistemas e métodos de pesquisa com nível de proficiência adequados, cujos processos específicos serão mencionados, posteriormente, na descrição das metodologias sugeridas.

Experiência dos participantes

Devido ao nível de profundidade e importância exigidos por esse trabalho utilizaremos consultores com experiência suficiente para carrear técnicas e conhecimentos que contribuam efetivamente para atingir os níveis desejados.

Equipe interna de coordenação

A coordenação das tarefas internas deve ser realizada por uma equipe mista integrada por profissionais da contratante e da consultoria contratada.

Participação / Comunicação

Com vistas à obtenção de uma visão completa da realidade da instituição a coleta de informações é bom que seja estendida a todos os seus colaboradores. Consideramos ser muito importante a participação de todos em uma pesquisa como esta pois o sentimento de "serem ouvidos" resultará em grandes benefícios para empresa.

Sigilo

É extremamente importante que o caráter sigiloso seja mantido - os respondentes precisam ter certeza que não serão identificados. Para tanto, os objetivos e resultados da pesquisa deverão ser divulgados a todos os pesquisados.

II - Variáveis Importantes na Escolha de uma Metodologia de Pesquisa de Clima e Cultura Organizacional

Tratamento diferenciado para as lideranças

As lideranças de uma organização representam um dos pontos mais importantes em uma Pesquisa de Perfil e Clima Organizacional uma vez que são as responsáveis pela interface entre os objetivos da empresa e seus funcionários. Um tratamento diferenciado proporciona uma melhor avaliação da situação de alinhamento ou não entre este clima e os objetivos estratégicos da organização. Este tratamento é feito através da utilização de um questionário específico para este segmento.

Equipe de pesquisa

A seleção de uma equipe de pesquisa externa à Instituição resulta em várias vantagens para a contratante, dentre as quais destacamos :

* Confiança no sigilo do processo - A confiança estabelecida entre o respondente e o pesquisador é fator de extrema importância neste tipo de trabalho. Não ser identificado por suas respostas e ter a liberdade de poder falar abertamente sobre o que pensa da empresa, proporcionará maior credibilidade às informações coletadas.

* Comunicação efetiva dos reais objetivos do projeto - Durante a aplicação dos questionários/entrevistas os reais objetivos da empresa contratante serão sempre explicados pelos pesquisadores; tal fato não deixará margem para outras interpretações.

* Neutralidade nas análises - As análises não conterão os vieses emocionais tão comuns em processos efetuados por pessoas ligadas diretamente à empresa.

Quando a empresa opta por realizar internamente a própria pesquisa dever ser tomado alguns cuidados:

* Conquistar a confiança dos colaboradores - evitar métodos que os colaboradores sintam-se expostos (entrevistas, reuniões que misturem vários níveis hierárquicos) podendo assim prejudicar as respostas obtidas.

- * Utilizar software compatível - realizar testes e validar cada questionário respondido
- * Equipe heterogênea de análise - diminuir os vieses de interpretação.

Instrumentos de pesquisa - entrevistas e questionários

Questionários:

- * permitem análises claras, que facilitam a identificação dos tópicos relevantes.
- * são rápidos e fáceis de responder, permitindo sua aplicação a todo o universo da empresa.
- * sua análise - quantitativa - produz resultados sintéticos e globalizantes.
- * se utilizado como instrumento único deve conter pelo menos uma questão aberta e não deve ser maior que 60 questões.

Entrevistas:

- * permitem maior aproximação com o universo dos respondentes e dos formadores de opinião, possibilitando a identificação de características particulares do ambiente organizacional.
- * permitem descortinar todos os aspectos, enfoques e variáveis, possibilitando ampliação da análise dos questionários.

A utilização conjunta dos dois instrumentos proporciona a obtenção de informações completas e profundas do ambiente interno das empresas. Através dos questionários podemos abranger todo o universo da organização com relativa facilidade. Seu caráter predominantemente objetivo, entretanto, dificulta a compreensão dos elementos subjetivos que verdadeiramente compõem o clima e a cultura organizacional: o sentimento do entrevistado, o porquê de cada resposta, sua motivação, suas crenças e valores não verbalizadas. Este problema é solucionado por meio da utilização de entrevistas pessoais e individuais. Em tese, quanto maior o número de entrevistas melhor será retratado o clima da empresa. Dois fatores entretanto inviabilizam sua aplicação à totalidade do quadro funcional da maioria das organizações - tempo e custo. Nossa experiência tem nos mostrado que a aplicação abrangente de questionários aos funcionários complementada com entrevistas realizadas em 10% do conjunto total, consegue retratar com fidelidade a vida, o sentimento, o perfil e o clima reinantes dentro da empresa.

Análise por estrato:

Em uma pesquisa de clima é muito importante que possamos identificar as especificidades de cada área ou conjunto de colaboradores com mesmas características. Quanto mais estratificarmos o público-alvo (sem que isso torne os respondentes identificáveis), mais conseguiremos retratá-lo e, conseqüentemente, tratar os eventuais problemas levantados com ações mais localizadas e customizadas.

É importante ressaltar que o excesso de estratificação sem um planejamento de ações específico posterior, poderá gerar no público-alvo expectativas erradas quanto ao resultado final do trabalho.

Os estratos de uma pesquisa devem ser combinados previamente à execução da coleta de dados entre a empresa contratante e os pesquisadores, para que estas variáveis sejam contempladas tanto nos questionários / entrevistas como também nos relatórios de análise.

Escolha do Público-Alvo - 100% ou amostragem

É importante comentar que uma Pesquisa de Clima e Cultura Organizacional é por si só um forte instrumento de motivação e sinergia dos colaboradores, pois ela adquire o significado de

"ser ouvido". Por tal motivo, este valor pode ser perdido quando optamos por somente uma amostragem. Temos em geral recomendado a adoção desta alternativa apenas nos casos em que o custo da hipótese completa inviabilize a realização do projeto.

TESTE

1ª Parte - Exemplo de Perguntas para Estratificação da Amostra

1 - Cargo

1- [] Encarregado

2- [] Técnico

3- [] Operacional

2 - Unidade

1- [] Unidade 1

2- [] Unidade 2

3- [] Unidade 3

4- [] Unidade 4

3 - Tempo de Serviço

1- [] Menos de 5 anos que trabalha na Empresa

2- [] de 6 à 10 anos que trabalha na Empresa

3- [] de 11 à 15 anos que trabalha na Empresa

4- [] Mais de 16 anos que trabalha na Empresa

4 - Sexo

1- [] Feminino

2- [] Masculino

2ª Parte - Exemplo de Perguntas fechadas que englobem as dimensões importantes para o momento da empresa:

Fechada Única: (só aceita uma opção como resposta)

5 - O relacionamento entre as pessoas da sua equipe, é:

Excelente

Bom

Mais ou menos

Ruim

Muito Ruim

Não sabe

6 - A autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho, é:

Muito Satisfatória

Satisfatória

Mais ou menos Satisfatória

Pouco Satisfatória

Muito Pouco Satisfatória

Não sabe

7 - Em termos de realização profissional com o trabalho que executa, você se sente:

Muito Realizado

Realizado

Mais ou menos Realizado

Pouco Realizado

Muito Pouco Realizado

Não sabe

8 - Em termos de sentir que suas idéias e sugestões são ouvidas pela empresa, você está:

Muito Satisfeito

Satisfeito

Mais ou menos Satisfeito

Pouco Satisfeito

Muito Pouco Satisfeito

Não sabe

9 - Você se sente reconhecido pelo trabalho que você executa?

Muito Reconhecido

Reconhecido

Mais ou menos Reconhecido

Pouco Reconhecido

Muito Pouco Reconhecido

Não sabe

10 - Em termos de estabilidade no emprego, as pessoas na sua área, incluindo você, sentem-se atualmente:

Muito Seguros

Seguros

Mais ou menos Seguros

Pouco Seguros

Muito Pouco Seguros

Não sabe

11 - Como você se sente em relação aos critérios utilizados para promoções internas?

Muito Satisfeito

Satisfeito

Mais ou menos Satisfeito

Pouco Satisfeito

Muito Pouco Satisfeito

Não sabe

12 - A quantidade de treinamento que você vem recebendo é:

Muito Satisfatória

Satisfatória

Mais ou menos Satisfatória

Pouco Satisfatória

Muito Pouco Satisfatória

Não sabe

13 - O relacionamento entre os superior imediato e os subordinados dentro da sua equipe é:

Muito Satisfatório
Satisfatório
Mais ou menos Satisfatório
Pouco Satisfatório
Muito Pouco Satisfatório
Não sabe

14 - Para você, as informações gerais sobre resultados são:

Totalmente Confiáveis
Confiáveis
Mais ou menos Confiáveis
Pouco Confiáveis
Muito Pouco Confiáveis
Não sabe

15 - Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar aqui?

Muito Satisfeito
Satisfeito
Mais ou menos Satisfeito
Insatisfeito
Muito Insatisfeito
Não sabe

Fechadas Múltiplas: (aceitam mais de uma opção como resposta)

16 - Dos itens abaixo relacionados, marque até 3 opções que você considera, hoje, como os principais vantagens competitivas de sua empresa frente ao mercado:

- 1 - [] Preço
- 2 - [] Qualidade do Produto
- 3 - [] Qualidade do Atendimento
- 4 - [] Qualidade do Serviço pós-venda
- 5 - [] Marketing
- 6 - [] Imagem da Empresa
- 7 - [] Equipe de profissionais
- 8 - [] Criatividade
- 9 - [] Rapidez
- 10 - [] Consultoria na solução do problema
- 11 - [] Clima interno
- 12 - [] Outros _____

17 - Dos itens abaixo relacionados, marque até 4 opções que você considera, hoje, como os principais Fatores de Motivação para os funcionários da sua empresa:

marque somente as opções que retratam o real sentimento de hoje, não aquilo que você gostaria que acontecesse.

- 1 - [] Instalações Físicas
- 2 - [] Quantidade de Treinamento que recebem
- 3 - [] Qualidade dos treinamentos que recebem
- 4 - [] Integração da equipe de Trabalho
- 5 - [] Oportunidade de Crescimento
- 6 - [] Autonomia

- 7 - [] Estabilidade no emprego
- 8 - [] Gostar do que faz
- 9 - [] Salário somado a benefícios
- 10 - [] Imagem da empresa
- 11 - [] Desafios existentes no trabalho
- 12 - [] Relação com o cliente
- 13 - [] Participação das decisões
- 14 - [] Relação com a liderança da equipe
- 15 - [] Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa
- 16 - [] Ser ouvido
- 17 - [] Nada
- 18 - [] Outros _____

Esse tipo de pergunta serve para substituir as perguntas abertas, mas para tanto a escolha de opções possíveis deve ser tratada com bastante critério. Devem ser feitas o entrevistas prévias para coletar o maior número de respostas possíveis que pertençam ao universo da organização pesquisada.

3ª Parte: Exemplo de Questões Abertas: (Questões exploratórias para serem homogêneas durante a análise)

18 - O que você considera, hoje, como os principais vantagens competitivas de sua empresa frente ao mercado: (Cite até três vantagens)

19 - O que você considera, hoje, como os principais Fatores de Motivação para os funcionários da sua empresa: (Cite até 4 fatores)

Observações Importantes:

- * Todo instrumento de pesquisa de clima, deve conter espaços para que o respondente, caso queira, possa fazer anotações, comentários e explicações
- * O Instrumento deve conter, pelo menos, duas questões sobre cada dimensão pesquisada (Comunicação / Liderança / Integração / Valorização e Reconhecimento / Imagem etc.)
- * É importante que o questionário contenha questões de validação

Documentos Finais da Pesquisa Perfil e Clima Organizacional (Exemplos)

Os documentos finais resultantes da pesquisa de Perfil e Clima Organizacional, serão aqui apresentados mais detalhadamente. É muito importante conhecê-los para que se saiba que tipo de informação será obtida ao final da pesquisa e, com isto, que tipo de trabalho sua organização poderá desenvolver com base nestes resultados.

Segue abaixo uma descrição de cada documento, seus objetivos e exemplos.

1 - Documento com os resultados gerais da pesquisa:

Definição - É o documento final com os dados da pesquisa. São apresentados os resultados, em porcentagem, das respostas obtidas nos questionários e entrevistas no universo da empresa como um todo.

Objetivos - O objetivo deste documento é a apresentação dos resultados em todo o universo da empresa sem considerar suas variações em função dos diferentes segmentos que coexistem no seu interior.

A seguir, apresentamos um exemplo sucinto do caderno de Resultados Gerais.

1 - Cargo

Frequência

Não respondeu 3%
1- Encarregado 15%
2-Técnico 25%
3- Operacional 57%

Total 100%

2 - Unidade

Frequência

Não respondeu 3%
1- Unidade 1 15%
2- Unidade 2 25%
3- Unidade 3 57%

Total 100%

3 - Tempo de Serviço

Frequência

Não respondeu 3%
1- Menos de 5 anos que trabalha na Empresa 10%
2- de 6 à 10 anos que trabalha na Empresa 20%
3- de 11 à 15 anos que trabalha na Empresa 47%
4- Mais de 16 anos que trabalha na Empresa 20%

Total 100%

4 - Sexo

Frequência

Não respondeu 10%
1- Feminino 45%
2- Masculino 45%

Total 100%

5 - O relacionamento entre as pessoas da sua equipe, é:

Frequência

Não respondeu 2%
Excelente 15%
Bom 55%
Mais ou menos 20%
Ruim 5%
Muito Ruim 3%
Não sabe 0%

Total 100%

6 - A autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho, é:

Frequência

Não respondeu 2%

- * Direção e Significado = Comunicação Clara
- * Confiança
- * Otimismo
- * Busca de Resultados

A liderança pode ser aprendida, principalmente através de exemplos.

Cuidados ao desenvolver um programa de lideranças:

- * A empresa precisa entender claramente o que é a liderança.
- * Definir claramente quais são os comportamentos que a empresa premia, quais os que ela pune e quais ela ignora.
- * Assegurar-se de que os líderes, atuais e potenciais, saibam que serão "premiados" por manifestarem determinados comportamento esperados pela organização.
- * Fazer com que a liderança "aconteça" e que seja eficaz e eficiente = DAR AUTONOMIA ÀS PESSOAS
- * Certificar-se de que o programa esteja totalmente alinhado às estratégias da empresa.
- * Dar todas as condições para que a organização seja adaptável.

O que precisa ser mudado....

- * ...O sentimento de que os sucesso do passado garante o sucesso do futuro
- * ...Desequilíbrio na valorização das competências técnicas em detrimento das competências emocionais e de gestão
- * ...Falta de foco nos resultados da empresa, gestão focada nos interesses setoriais ou pessoais, falta de visão sistêmica.
- * ...Falta de transparência nas comunicações.
- * ...Falta de comprometimento com os valores da empresa.
- * ...Falta de coerência entre o discurso e a ação.

Dois Tipos de Competências Críticas:

- * As práticas = definem o que as pessoas fazem
- * Os atributos = conhecimentos, técnicas e outras características que as pessoas trazem para a função.

Atributos:

- * São a matéria-prima do desempenho
- * São as habilidades necessárias para se exercer a função
- * Não garantem a "prática", mas aumentam a probabilidade de determinado comportamento acontecer.

Competências mais críticas para a liderança:

- * Liderança
- * Relacionamento Interpessoal
- * Comunicação
- * Motivação e reconhecimento
- * Autodesenvolvimento
- * Criatividade
- * Estratégia Organizacional
- * Conhecimento Organizacional

CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional diz respeito a um sistema de significados comuns aos membros de uma organização, distinguindo uma organização das outras. Esse sistema de significados comuns é, a um exame mais atento, um conjunto de características fundamentais valorizadas pela organização. As pesquisas mais recentes sugerem a existência de sete características básicas que, em conjunto, captam a essência da cultura de uma organização.

1. Inovação e ousadia: o grau em que os funcionários são incentivados a serem inovadores e a correrem riscos.
2. Atenção ao detalhe: o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise, e atenção aos detalhes.
3. Busca de resultados: o grau em que a administração se concentra mais em resultados ou efeitos do que nas técnicas e processos utilizados para alcançar esses resultados.
4. Concentração nas pessoas: o grau em que as decisões da administração levam em consideração o efeito dos resultados sobre o pessoal da organização.
5. Orientação para a equipe: o grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em torno das equipes do que em torno de indivíduos.
6. Agressividade: o grau em que as pessoas são mais agressivos e competitivas do que os temporizadores.
7. Estabilidade: o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status que em oposição ao crescimento.

Cada uma destas características existe em um continuum, variando muito da empresa para empresa. A avaliação da organização segundo essas sete características, portanto, resulta num quadro complexo da cultura organizacional, que é a base para as percepções comuns que os membros de uma organização compartilham sobre como as coisas são feitas, sobre o modo como devem se comportar e sobre a própria organização.

