

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
GESTÃO DE PESSOAS**

Disciplina  
CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Docente  
Prof. Dr. RUBEM JOSÉ BOFF, Ph.D.  
[rubemboff@yahoo.com.br](mailto:rubemboff@yahoo.com.br)

CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

**AS ORGANIZAÇÕES**

?

Agosto/2008 Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D. 2

CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

**A Organização e o Ambiente**

Diagram description: A central blue circle labeled 'A Organização' is surrounded by a red ring labeled 'Ambiente Operacional', which is further surrounded by a green ring labeled 'Ambiente Geral'. Arrows point from the text labels to their respective rings.

Agosto/2008 Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D. 3

CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

**Mudanças Estratégicas**

Diagram description: Two overlapping circles, one red and one blue, labeled 'Mudança 1' and 'Mudança 2' respectively. A speech bubble points to the intersection area, containing the text 'Oportunidades ou Ameaças'.

Agosto/2008 Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D. 4

CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

**Tendências de Mudanças**

Diagram description: Five overlapping circles in different colors (purple, red, yellow, blue, green) represent different change trends: 'Mudanças Tecnológicas', 'Mudanças Demográficas', 'Mudanças Geopolíticas', 'Mudanças no Estilo de Vida', and 'Mudanças nas Regulamentações'. Arrows from these circles point towards a central speech bubble labeled 'Oportunidades ou Ameaças'.

Agosto/2008 Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D. 5

CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Diagram description: A graph with a vertical axis representing levels of organization: 'Aqui', 'Meu Setor', 'Minha empresa', 'Minha Cidade', 'Meu Estado', 'Meu País', and 'O Mundo'. The horizontal axis represents time: 'Hoje', 'Daqui a 1 semana', 'Daqui a 1 mês', 'Daqui a 1 ano', 'Daqui a 3 anos', 'Daqui a 10 anos', and 'Daqui a 100 anos'. A blue shaded area expands from the bottom-left towards the top-right, indicating that the scope of strategic vision grows over time. A red dot at the top-right corner is labeled 'Visão estratégica'.

10/3/2009 Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D. 6

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

PODER  
O QUE É PODER?  
COMO DEFINI-LO?

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

7

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

## PODER É...

... a capacidade de influenciar o comportamento dos outros, levando-os a fazer coisas que, de outro modo, não fariam?

ou

... a capacidade de evitar as tentativas alheias de influenciar o seu comportamento?

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

8

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

## PODER É...

- As duas concepções anteriores estão corretas, pois, poder é...

... a capacidade de influenciar a conduta dos outros e, em troca, de resistir a influências indesejadas.

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

9

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

- Por que as pessoas buscam poder sobre as outras?
- O pesquisador David McClelland deduzia que as pessoas são motivadas a obter e a utilizar o poder por uma necessidade – que ele chamava de *nPow* – adquirida durante a infância e a adolescência.
- Com isso, sugeria que a experiência ensina algumas pessoas a buscar e a usar o poder contribuindo para um elevado *nPow*.

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

10

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

- A necessidade de poder pode produzir diversos efeitos no modo como as pessoas se comportam.
- Em geral, as pessoas com elevado *nPow* são competitivas, agressivas, buscam prestígio, são orientadas para a ação, enclinadas a filiar-se a grupos, tendem a ser líderes e gerentes eficazes.

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

11

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

## FONTES INTERPESSOAIS DE PODER

- Há cinco tipos de poder e suas fontes (French ; Raven, 1958)

TIPOS DE PODER	FONTE DE PODER
De Recompensa	Controle sobre resultados recompensadores
Coercitivo	Controle sobre resultados punitivos
Legítimo	Ocupação de posição de autoridade legitimada
De Referência	Atração, carisma
De Especialização	Experiência, conhecimento, talento

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

12

CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

REAÇÕES DE CONFORMIDADE AO PODER

- Há três reações ao poder interpessoal (Kelman, 1958)

NÍVEL	DESCRIÇÃO
Obediência	Conformidade baseada no desejo de obter recompensas ou evitar punições; dura enquanto as recompensas forem recebidas ou as punições forem contidas.
Identificação	Conformidade baseada na atração do influenciador; dura enquanto puder ser mantida a relação com o influenciador.
Internalização	Conformidade baseada no caráter intrinsecamente gratificante das atitudes ou comportamentos adotados; dura enquanto durar a satisfação.

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

13

CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Paralelo entre Poder Interpessoal (Kelman, 1958) e Tipos de Poder (French; Raven, 1958)

Poder Interpessoal	Tipos de Poder
Obediência	Recompensa, Coercitivo
Identificação	Referência
Internalização	Legítimo, Especialização

Agosto/2008

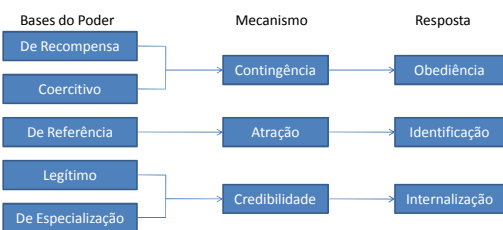
Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

14

CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Um Modelo de Poder Interpessoal

- Tipos de Poder e Poder Interpessoal



Agosto/2008

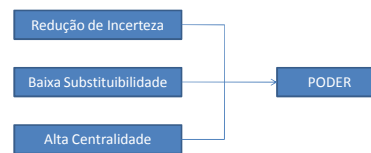
Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

15

CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Fontes estruturais do Poder

- Baseado em Hickson; Hinings; Lee; Schneck; Pennings (1971)



Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

16

CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

CULTURA  
O QUE É CULTURA?  
COMO DEFINI-LA?

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

17

CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

- CULTURA
- ✓ O que é "cultura"?
  - ✓ A "nossa maneira" de fazer as coisas;
  - ✓ São as coisas que acreditamos serem boas ou más, verdadeiras ou falsas;
  - ✓ Os paradigmas da organização;
  - ✓ Coisas que deram certo no passado.

Cuiabá-MT, 4 e 5/5/2007

Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

18

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

### Cultura centenária

- ✓ Organizações familiares;
- ✓ Símbolos históricos;
- ✓ Monumentos, marcos, placas, comemorações, museus, relíquias;
- ✓ Essas organizações dedicam pouco ou nenhum interesse ao futuro, pois o seu foco está no passado.

Culabá-MT, 4 e 5/5/2007

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

19

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

### CULTURA É...

- É uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho.
- A cultura organizacional é o sistema de valores, crenças, normas e hábitos compartilhados, que rege a interação dos elementos de uma organização.

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

20

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

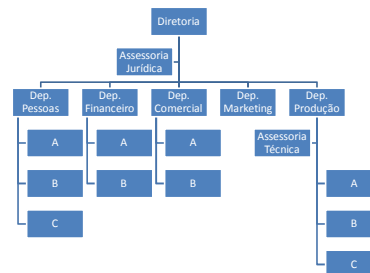
### As Organizações vistas como fenômeno cultural



- Conceitos distintos de trabalho e lazer
- Rotinas de 5 ou 6 dias da semana
- Locais de trabalho e de moradia distintos
- Uso de uniformes
- Muito tempo gasto em um único lugar
- Desempenho de um único conjunto de atividades

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

### Estrutura Organizacional (Sistema, subsistema)



Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

22

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

### Aspectos formais X informais

**Organização Formal:** formada pela cultura oficial da empresa e compreende: normas, regras, padrões, valores e formas de comportamento propagadas pelos dirigentes através dos meios de comunicação oficial.

**Organização Informal:** formada pelos indivíduos que compõem a organização e compreende padrões de comportamento estabelecidos pelos seus funcionários. Visões de mundo.

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

23

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

### CULTURA...

- Numa experiência científica, um grupo de cientistas colocou cinco macacos numa jaula. No meio, uma escada e, sobre ela, um cacho de bananas.
- Quando um macaco subia na escada para pegar as bananas, os cientistas jogavam um jato de água fria nos que estavam no chão.
- Depois de certo tempo, quando um macaco ia subir a escada, os outros o pegavam e batiam muito nele.
- Mais um tempo depois, nenhum macaco subia a escada, apesar da tentação das bananas.
- Então os cientistas substituíram um dos macacos por um novo. A primeira atitude do novo morador foi subir a escada. Mas foi retirado pelos outros, que o surraram.
- Depois de algumas surras, o novo integrante do grupo não mais subia a escada.
- Um segundo foi substituído e o mesmo ocorreu – tendo o primeiro substituído participado com entusiasmo da surra ao novato.
- Um terceiro foi trocado e o mesmo ocorreu. Um quarto e, afinal, o último dos veteranos foi substituído.
- Os cientistas, então, ficaram com o grupo de cinco macacos que, mesmo nunca tendo tomado um banho frio, continuavam batendo naquele que tentasse pegar as bananas. Se fosse possível perguntar a algum deles por que eles batiam em quem tentasse subir a escada, com certeza a resposta seria: "Não sei, mas as coisas sempre foram assim por aqui".

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

24

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

## CULTURA

- A cultura reflete as visões comuns sobre o modo como as coisas são feitas por aqui, e o ambiente interno e particular de cada organização.
- É um componente crítico que deve ser gerenciado.

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

25

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

## CULTURA

- A questão é fazer as perguntas fundamentais: por que é assim? Para que serve isso? Poderia ser de outra forma?
- Cuidado! Lembrem-se dos macacos, que concentrados no cuidado com a escada, acabaram por esquecer das bananas...

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

26

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

## ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

1. **Cerimônias:** eventos especiais nos quais os membros da organização celebram os mitos e símbolos da empresa.
2. **Ritos:** atividades cerimoniais destinadas a comunicar idéias específicas ou a realizar determinados propósitos.
3. **Rituais:** ações regularmente repetidas para reforçar normas e valores culturais.

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

27

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

## ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

4. **Histórias:** relatos de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos.
5. **Mitos:** histórias imaginárias que ajudam a explicar atividades ou eventos que de outro modo poderiam ser confusos.
6. **Heróis:** as pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e de sua cultura.

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

28

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

## ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

7. **Símbolos:** objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocarem idéias complexas e mensagens emocionais.
8. **Linguagem:** um conjunto de símbolos verbais que geralmente reflete a cultura particular da organização.

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

29

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

## A organização: esfera cultural e simbólica

- A organização é uma mini sociedade composta por diversos grupos de atores sociais, com diferentes visões de mundo.
- Algumas pessoas trabalham em atividades interessantes e outras em tarefas mecanizadas.
- Sendo assim, alguns podem diferenciar-se e obter reconhecimento social e outros não possuem essa possibilidade dado o seu tipo de trabalho e por isso tem dificuldade de afirmar-se como indivíduo.

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

30

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

### CULTURA É...

- Sistema de significados partilhados pelos membros de uma organização distinguindo-a das outras.  
Características básicas:
  - Inovação e ousadia
  - Atenção ao detalhe
  - Busca de resultados
  - Concentração nas pessoas
  - Orientação para a equipe
  - Agressividade
  - Estabilidade

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

31

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

### Representação de uma realidade compartilhada

- Venda o produto ao pessoal de vendas (Hewlett-Packard)
- Aqueles que implementam os planos devem concebê-los (Texas Instruments)
- Peças montadas em 48 horas em qualquer lugar do mundo, ou então a Cat paga (Caterpillar)
- Dez anos de funcionamento sem problemas (Maytag)
- Progresso é o nosso produto mais importante (General Electric)
- Nada de surpresas (Holiday Inns)
- Nunca matar a idéia de um novo produto (3M)

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

32

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

### CULTURA OFICIAL (Normas, Regras)

Vestir roupas



Cumprir horário rígido



Chamar de chefe, senhor, doutor ...



Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

33

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

### CULTURA OFICIAL

- Outras organizações podem conceder horário flexível, permitir que as pessoas trabalhem com roupas informais, chamem o chefe de "você", contem anedotas, e façam brincadeiras.

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

34

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

### Cultura organizacional e poder

- Os grupos que detêm mais poder nas organizações (os dirigentes) definem os padrões oficiais a serem seguidos pelos outros grupos, os valores e as formas de ação socialmente aceitos nesse sistema, e instituem mecanismos de controle social a fim de que esses padrões sejam aceitos.

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

35

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

### Obstáculos organizacionais

- ✓ Obstáculos ligados à forma pela qual a entidade se estruturou e se cristalizou no tempo;
- ✓ Algo que funcionou muito bem no agora, não funciona mais;

### Obstáculos gerenciais

- ✓ Estilo da casa; cultura organizacional;
- ✓ Modelo de gerência; práticas do dia-a-dia.



Cuiabá-MT, 4 e 5/5/2007

Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

36

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

### CULTURA E O DIRIGENTE

- A preocupação do dirigente deve ser de integrar os grupos e desenvolver a cultura valores e padrões em comum.
- Os membros devem trabalhar em conjunto e comunicar-se, integrando as estratégias e os objetivos.
- Ter visão global do sistema para evitar a consolidação dos feudos, falta de comunicação e coerência entre as partes do sistema.

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

37

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

### Sobrevivência da Cultura

- Desde que a organização tenha uma cultura forte e a sua liderança permaneça estável, a cultura conseguirá sobreviver mesmo que existam elevadas taxas de substituição nos escalões inferiores ou entre os membros de pouca influência na estrutura.

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

38

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

### Alimentando a Cultura de uma Organização

- Práticas de seleção
- Comportamento da alta administração
- Métodos de socialização

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

39

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

MUDANÇA  
O QUE É MUDANÇA?  
E DESENVOLVIMENTO?

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

40

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

### MUDANÇA

- Mudança é a transição de uma situação para outra diferente ou passagem de um estado para outro diferente.
- Mudança implica ruptura, interrupção, transformação, perturbação.
- Capacidade de adaptação.

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

41

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

### DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

- Desenvolvimento Organizacional (D.O.) é uma abordagem planejada para a mudança interpessoal, grupal, intergrupala e organizacional que acontece de modo abrangente, a longo prazo e sob a orientação de um agente de mudança.

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

42

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

### Diferenças entre sistemas mecânicos e sistemas orgânicos

SISTEMAS MECÂNICOS	SISTEMAS ORGÂNICOS
•A ênfase é individual e nos cargos da organização	•Ênfase nos relacionamentos entre e dentro dos grupos
•Relacionamento do tipo autoridade-obediência	Confiança e crença recíprocas
•Rígida adesão à delegação e à responsabilidade dividida	Interdependência e responsabilidade compartilhada
•Divisão do trabalho e supervisão hierárquica rígidas	•Participação e responsabilidade grupal
•A tomada de decisão é centralizada	•A tomada de decisão é descentralizada
•Controle rigidamente centralizado	•Ampla compartilhamento de responsabilidade e controle
Solução de conflitos por meio de repressão, arbitragem e/ou hostilidade	Solução de conflitos através de negociação ou solução de problemas

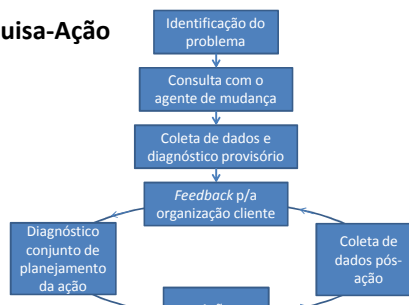
Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

43

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

### Pesquisa-Ação



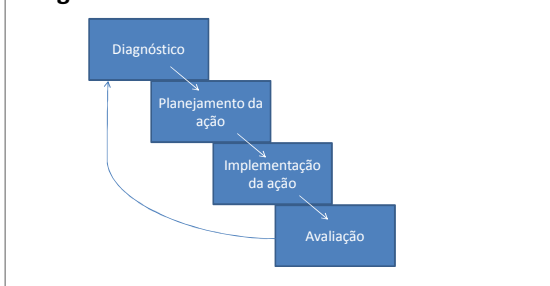
Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

44

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

### Estágios do DO 2º Lawrence e Lorsch



Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

45

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

### Intervenções de D.O.

ALVO	PROBLEMA	SUPERFICIAL	PROFUNDA
Relações interpessoais	Problema em adaptar-se aos demais	Técnica de análise de papéis	Treinamento de sensibilidade
Relações grupais	Problema de trabalhar como grupo	Consultoria de processo	Desenvolvimento de equipes
Relações intergrupais	Problema de relacionamento entre grupos	Mediação de terceiros	Formação de equipes intergrupais
Relações em nível da organização	Problema de eficácia no funcionamento	Feedback de pesquisa	Planejamento de sistemas abertos

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

46

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

### Resistência à Mudança

- Quanto mais intensa a mudança, mais intensa tende a ser a resistência resultante. Existem muitas opções para superar a resistência, dentre as quais:
  - Educação e comunicação
  - Participação e envolvimento
  - Facilitação e apoio
  - Barganha e negociação
  - Persuasão oculta
  - Coerção explícita e implícita

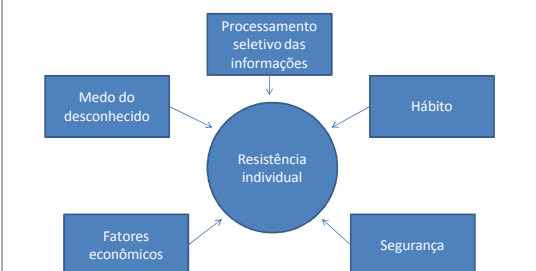
Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

47

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

### Fatores de Resistência Individual à Mudança



Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

48

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

## Fatores de Resistência Organizacional à Mudança



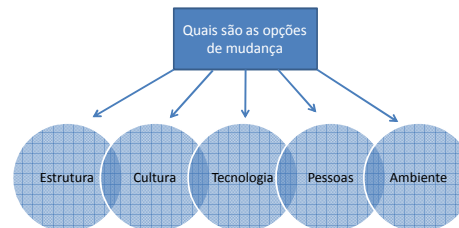
Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

49

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

## Opções de mudança



Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

50

## CULTURA, PODER E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

## REFERÊNCIAS

- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- ROBINS, Stephen P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- WAGGER III, John A.; HOLLENBECK, John R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 1999.

Agosto/2008

Prof. Dr. Rubem José Boff, Ph.D.

51