

Aula 2 – Os Principais Modelos Teóricos de Cultura

Desvendando a Alma das Organizações: Modelos Teóricos de Cultura

Você já se perguntou por que algumas empresas parecem ter uma energia contagiante, enquanto outras, mesmo com bons produtos, parecem arrastar os pés? Ou por que, em alguns lugares, a inovação floresce naturalmente, e em outros, cada nova ideia é um parto? A resposta, muitas vezes, está na **cultura organizacional**. Ela é o DNA invisível que molda comportamentos, decisões e, em última instância, o sucesso de qualquer grupo.

Nesta aula, vamos mergulhar nos modelos teóricos que nos ajudam a decifrar essa complexidade. Não se trata apenas de teoria; é sobre ganhar lentes poderosas para entender o ambiente de trabalho, seja você um estudante buscando aprofundamento, um profissional querendo melhorar seu time, ou um candidato a concurso que precisa dominar o tema. Ao final, você será capaz de identificar diferentes tipos de cultura, entender suas dinâmicas e até prever como elas podem impactar o dia a dia e os resultados.

Nosso percurso começará com a visão profunda de Edgar Schein, que nos convida a olhar além da superfície. Em seguida, exploraremos o Modelo de Valores Concorrentes de Cameron e Quinn, uma ferramenta prática para mapear e transformar culturas. Por fim, faremos uma análise comparativa, conectando tudo às realidades do trabalho híbrido, da segurança psicológica e da diversidade. Prepare-se para uma jornada que transformará sua percepção sobre o mundo corporativo!

A Cultura Organizacional: Mais do que Regras Escritas

📄 **Analogia da Casa:** Imagine que você está visitando uma casa pela primeira vez. Logo ao entrar, você percebe detalhes: os sapatos ficam na porta? As pessoas falam baixo ou há risadas por todo lado? Há fotos de família ou obras de arte abstratas? Tudo isso, sem uma palavra dita, já começa a te contar uma história sobre quem vive ali e como as coisas funcionam.

Essa é a essência da cultura: um conjunto de valores, crenças e práticas compartilhadas que guiam o comportamento, muitas vezes de forma inconsciente.

Define o que é valorizado

A cultura estabelece as prioridades e o que realmente importa na organização

Determina o que é aceitável

Estabelece os limites de comportamento e as normas sociais internas

Orienta expectativas

Guia como as pessoas devem agir e interagir no ambiente de trabalho

No ambiente de trabalho, a cultura é ainda mais potente. Ela define o que é valorizado, o que é aceitável e o que é esperado. É ela que dita se a inovação é incentivada ou se o erro é punido, se a colaboração é natural ou se a competição é feroz. Entender a cultura não é apenas um exercício acadêmico; é uma habilidade vital para qualquer um que deseje navegar com sucesso no mundo profissional, seja para se adaptar a um novo emprego, liderar uma equipe ou até mesmo para identificar a melhor empresa para se trabalhar.

Mas como podemos, de fato, "ler" essa cultura? Ela não vem com um manual de instruções. É aí que entram os modelos teóricos. Eles nos oferecem estruturas, como mapas, para desvendar as camadas ocultas e as dinâmicas subjacentes que formam a identidade de uma organização. Vamos começar com um dos mais influentes, que nos convida a ir além do que os olhos podem ver.

Edgar Schein: Desvendando as Camadas Invisíveis da Cultura

Quando pensamos em cultura, é fácil focar no que é visível: o código de vestimenta, a decoração do escritório, as festas de fim de ano. No entanto, o renomado pesquisador Edgar Schein nos alerta que isso é apenas a ponta do iceberg. Para ele, a cultura organizacional é como um iceberg, com diferentes níveis de profundidade, e a maior parte dela está submersa, invisível, mas exercendo uma força imensa.

"A cultura é como um iceberg - o que vemos na superfície é apenas uma pequena parte do todo. A verdadeira força está nas camadas invisíveis." - Edgar Schein

Schein propõe que a cultura se manifesta em três níveis distintos, que vão do mais superficial e perceptível ao mais profundo e inconsciente. Compreender esses níveis é fundamental para qualquer tentativa de diagnosticar, gerenciar ou transformar uma cultura. É como ser um detetive cultural, buscando pistas em cada camada para montar o quebra-cabeça completo. Sem essa profundidade, corremos o risco de fazer análises superficiais e intervenções ineficazes.

Isso nos leva ao primeiro nível, o mais fácil de observar, mas que pode ser enganoso se não soubermos interpretá-lo corretamente. É o palco onde a cultura se apresenta ao mundo, mas não necessariamente onde ela reside em sua essência.

Os Três Níveis da Cultura de Schein: Artefatos e Valores



Artefatos

Tudo aquilo que você pode ver, ouvir e sentir em uma organização



Valores Compartilhados


Os princípios e ideais que os membros da organização afirmam seguir



Pressupostos Básicos

As crenças inconscientes e verdades inquestionáveis

O primeiro nível do iceberg de Schein é o dos **Artefatos**. Pense neles como tudo aquilo que você pode ver, ouvir e sentir em uma organização. São as manifestações físicas e observáveis da cultura: o layout do escritório (cubículos ou espaços abertos?), a linguagem utilizada (formal ou informal?), os rituais (reuniões semanais, happy hours), as histórias contadas sobre a empresa, os símbolos (logotipos, uniformes), até mesmo a forma como as pessoas se vestem. Por exemplo, em uma startup de tecnologia, você pode ver pessoas de camiseta e tênis, mesas de ping-pong e horários flexíveis.

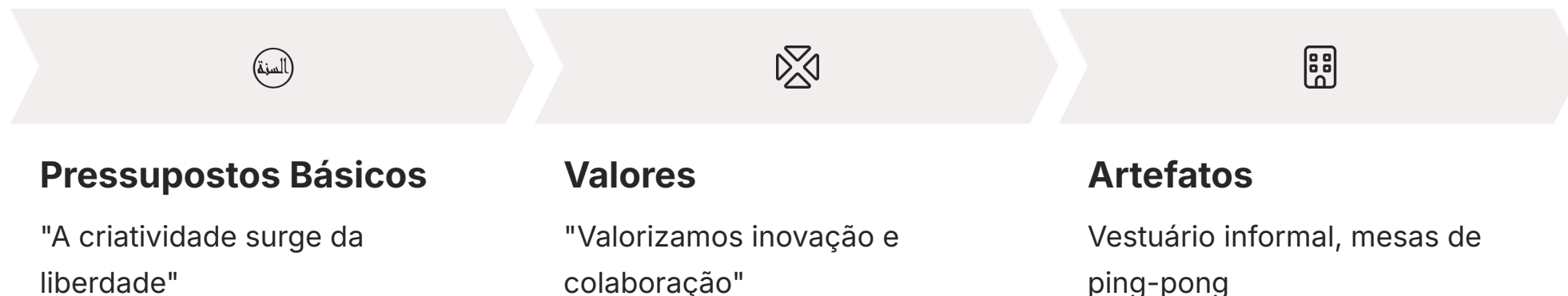
 **Exemplo Prático:** Em uma startup de tecnologia, os artefatos incluem vestuário informal, mesas de ping-pong, horários flexíveis e linguagem descontraída.

Mas a história não termina aqui. Os artefatos são apenas a superfície. Eles nos dão pistas, mas não explicam o "porquê" das coisas. Por que as pessoas se vestem assim? Por que há mesas de ping-pong? Isso nos leva ao segundo nível: os **Valores Compartilhados**. Estes são os princípios e ideais que os membros da organização afirmam seguir e que guiam seus comportamentos. São as filosofias, as estratégias e as metas que a empresa declara publicamente. Por exemplo, a startup pode dizer que valoriza a "inovação" e a "colaboração". Esses valores explicam os artefatos: o vestuário informal reflete a valorização da autonomia, e as mesas de ping-pong incentivam a interação e a criatividade.

A grande questão é: esses valores são realmente praticados ou são apenas um discurso bonito? É a diferença entre o que a empresa *diz* que valoriza e o que ela *realmente* valoriza em suas ações. Essa lacuna pode gerar frustração e desengajamento.

Os Três Níveis da Cultura de Schein: Pressupostos Básicos

Chegamos ao nível mais profundo e poderoso da cultura de Schein: os **Pressupostos Básicos**. Estes são as crenças inconscientes, as verdades inquestionáveis que os membros de uma organização aceitam sem questionar. São as soluções para problemas que funcionaram repetidamente no passado e se tornaram tão enraizadas que são consideradas a "única maneira" de fazer as coisas. Eles são a base de tudo, o motor invisível que impulsiona os valores e, conseqüentemente, os artefatos.



Voltando ao exemplo da startup, se a empresa *realmente* acredita que "a criatividade surge da liberdade e do ambiente descontraído" (pressuposto básico), então a "inovação" e a "colaboração" (valores) serão naturalmente incentivadas, e os artefatos como o vestuário informal e as mesas de ping-pong farão todo o sentido. Esses pressupostos são tão arraigados que as pessoas nem percebem que os seguem; eles são a lente pela qual veem o mundo e tomam decisões.

Conectando com as Tendências (2025): No contexto do [trabalho híbrido e remoto](#), os pressupostos básicos sobre "confiança" e "autonomia" se tornam cruciais. Se uma organização tem o pressuposto de que "funcionários só trabalham se forem supervisionados de perto", a transição para o remoto será um desastre, com microgerenciamento e desconfiança. Por outro lado, se o pressuposto é que "pessoas são responsáveis e entregam resultados independentemente do local", o modelo híbrido pode florescer.

Nível da Cultura	Descrição	Exemplos (Startup Tech)
Artefatos	Visível, audível, perceptível.	Escritório aberto, vestuário casual, happy hours, gírias internas, mesas de jogos.
Valores	Declarações, filosofias, metas.	"Valorizamos a inovação", "Foco no cliente", "Colaboração é essencial", "Agilidade".
Pressupostos	Crenças inconscientes, verdades inquestionáveis.	"A liberdade gera criatividade", "O erro é parte do aprendizado", "Confiança mútua".

Além de Schein: A Necessidade de Outras Lentes Culturais

O modelo de Edgar Schein nos oferece uma profundidade incrível para entender a cultura, nos convidando a ir além do óbvio. No entanto, a cultura organizacional é um fenômeno multifacetado, e diferentes modelos podem nos dar perspectivas complementares, como se estivéssemos olhando para a mesma paisagem com óculos de diferentes cores. Enquanto Schein nos ajuda a desenterrar as camadas, outros modelos nos auxiliam a classificar e comparar culturas de forma mais direta.

Modelo de Schein

- Profundidade analítica
- Foco nas camadas ocultas
- Diagnóstico detalhado
- Compreensão das origens

Outros Modelos

- Classificação prática
- Comparação rápida
- Tipologias claras
- Aplicação estratégica

Imagine que você está tentando descrever o clima de uma cidade. Você pode falar sobre a temperatura média (como Schein fala dos pressupostos), mas também pode classificá-la como "tropical", "temperada" ou "polar". Essas classificações, embora mais gerais, são úteis para comparações rápidas e para entender as características predominantes. É exatamente isso que o Modelo de Valores Concorrentes (Competing Values Framework - CVF) de Cameron e Quinn nos proporciona.

Ele nos oferece uma estrutura para mapear e categorizar culturas em tipos distintos, facilitando a identificação de padrões e a compreensão de como diferentes culturas podem levar a diferentes resultados. É uma ferramenta poderosa para diagnóstico e, mais importante, para guiar processos de mudança cultural.

O Modelo de Valores Concorrentes (CVF) de Cameron e Quinn

O Modelo de Valores Concorrentes (CVF), desenvolvido por Robert Quinn e Kim Cameron, é uma das ferramentas mais populares e eficazes para diagnosticar e gerenciar a cultura organizacional. Ele parte da premissa de que as organizações enfrentam dilemas e tensões que moldam sua cultura. Pense em uma balança: de um lado, a necessidade de flexibilidade e inovação; do outro, a busca por estabilidade e controle. De um lado, o foco interno na equipe; do outro, a orientação para o mercado externo.



Tensões Organizacionais

As organizações enfrentam dilemas constantes que moldam sua identidade cultural



Duas Dimensões

Flexibilidade vs. Controle e Foco Interno vs. Externo criam quatro quadrantes



Quatro Tipos

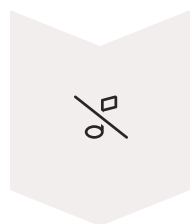
Cada combinação resulta em um tipo cultural distinto com características únicas

Essas tensões são representadas por duas dimensões principais que formam um quadrante, criando quatro tipos culturais distintos. Entender essas dimensões é o primeiro passo para usar o CVF. Elas não são "boas" ou "ruins", mas sim diferentes abordagens para o sucesso organizacional, cada uma com suas forças e fraquezas. A beleza do CVF é que ele nos ajuda a ver que não existe uma cultura "certa" para todas as organizações, mas sim uma cultura mais adequada para um determinado contexto e estratégia.

Vamos explorar essas dimensões para entender como elas se cruzam e dão origem às tipologias culturais. Essa estrutura nos permite visualizar a cultura de uma forma que é ao mesmo tempo abrangente e fácil de aplicar.

As Dimensões do CVF: Flexibilidade vs. Controle e Foco Interno vs. Externo

O Modelo de Valores Concorrentes (CVF) é construído sobre duas dimensões cruciais que se cruzam, formando quatro quadrantes que representam os tipos culturais. A primeira dimensão é a que vai da **Flexibilidade e Discrição** à **Estabilidade e Controle**. De um lado, temos culturas que valorizam a adaptabilidade, a inovação e a autonomia; do outro, culturas que priorizam a ordem, a previsibilidade e a eficiência. Imagine uma banda de jazz improvisando (flexibilidade) versus uma orquestra sinfônica seguindo uma partitura rigorosa (controle).



Flexibilidade e Discrição

Como uma banda de jazz - adaptabilidade, inovação, autonomia



Estabilidade e Controle

Como uma orquestra sinfônica - ordem, previsibilidade, eficiência

A segunda dimensão se estende do **Foco Interno e Integração** ao **Foco Externo e Diferenciação**. Culturas com foco interno se preocupam com o bem-estar dos funcionários, a coesão da equipe e o desenvolvimento interno. Já as culturas com foco externo estão orientadas para o mercado, a competição, os clientes e os resultados. Pense em uma família unida (foco interno) versus um time de vendas focado em bater metas (foco externo).

Foco Interno

- Bem-estar dos funcionários
- Coesão da equipe
- Desenvolvimento interno
- Harmonia organizacional

Foco Externo

- Orientação para o mercado
- Competição
- Foco nos clientes
- Resultados e metas

A combinação dessas duas dimensões cria os quatro tipos culturais que veremos a seguir. É importante notar que nenhuma organização se encaixa perfeitamente em apenas um quadrante; a maioria possui uma mistura, mas com uma predominância clara de um ou dois tipos. O desafio é identificar qual tipo cultural é o mais adequado para a estratégia e o ambiente da organização.

Tipologias Culturais do CVF: Clã e Adhocracia

Ao cruzar as dimensões de Flexibilidade/Controle e Foco Interno/Externo, surgem as quatro tipologias culturais. Vamos começar com as que valorizam a flexibilidade.

1. Cultura de Clã

Foco Interno + Flexibilidade

Imagine uma grande família. Essa cultura é caracterizada por um ambiente amigável, onde as pessoas compartilham muito, há um forte senso de lealdade e tradição. A liderança atua como mentora ou facilitadora, e o sucesso é definido pela coesão, moral e desenvolvimento humano. A colaboração é a palavra-chave, e a organização se assemelha a uma comunidade. Um exemplo prático seria uma pequena agência de design ou uma ONG, onde o bem-estar da equipe e a missão são primordiais.

2. Cultura de Adhocracia

Foco Externo + Flexibilidade

Pense em um laboratório de pesquisa ou uma startup de tecnologia de ponta. Aqui, o ambiente é dinâmico, empreendedor e focado na inovação. A liderança é visionária e arriscada, incentivando a experimentação e a criatividade. O sucesso é medido pela capacidade de criar novos produtos e serviços, de ser pioneiro e de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado. É uma cultura que prospera na incerteza e na busca por novas fronteiras, muitas vezes com equipes temporárias e multifuncionais.

❏ **Ponto em Comum:** Esses dois tipos culturais, Clã e Adhocracia, embora diferentes em seu foco (interno vs. externo), compartilham a valorização da flexibilidade. Eles são ideais para ambientes que exigem adaptabilidade e uma resposta rápida a novas situações.

Tipologias Culturais do CVF: Mercado e Hierarquia

Continuando nossa exploração do CVF, agora focamos nas culturas que priorizam a estabilidade e o controle.

1. Cultura de Mercado

Foco Externo + Controle

Imagine uma empresa de vendas agressiva ou uma consultoria focada em resultados. Esta cultura é orientada para a competição, a produtividade e o alcance de metas. O ambiente é desafiador, com foco em resultados e na superação da concorrência. A liderança é exigente e orientada para a tarefa, e o sucesso é medido pela participação de mercado, lucratividade e cumprimento de objetivos. É uma cultura que valoriza a eficiência e a entrega, muitas vezes com pouca tolerância para o erro e uma forte pressão por desempenho.

2. Cultura de Hierarquia

Foco Interno + Controle

Pense em uma agência governamental, um banco tradicional ou uma grande corporação com processos bem definidos. Esta cultura é caracterizada por um ambiente formal e estruturado, com regras claras, procedimentos padronizados e uma cadeia de comando bem estabelecida. A liderança é coordenadora e monitora, garantindo a conformidade e a eficiência. O sucesso é definido pela estabilidade, previsibilidade, controle de custos e execução impecável. É uma cultura que busca a ordem e a padronização, onde a burocracia pode ser vista como um meio para garantir a qualidade e a segurança.

- ❑ **Ponto em Comum:** Esses dois tipos, Mercado e Hierarquia, embora com focos distintos, compartilham a ênfase na estabilidade e no controle. Eles são mais adequados para ambientes que exigem previsibilidade, eficiência e conformidade.

Conectando o CVF com as Tendências Atuais

Os modelos teóricos não são apenas conceitos abstratos; eles são ferramentas poderosas para entender e moldar a realidade. O CVF, em particular, oferece uma lente valiosa para analisar as **Informações Atualizadas e Tendências Incorporadas** que mencionamos no início.



Psicologia da Segurança e Bem-Estar

Uma cultura de Clã, com seu foco na coesão e no desenvolvimento humano, tende a ser mais propícia à segurança psicológica, onde as pessoas se sentem seguras para expressar ideias e cometer erros sem medo de punição. Já uma cultura de Mercado, focada em resultados, pode precisar de um esforço consciente para integrar a segurança psicológica, garantindo que a pressão por desempenho não anule o bem-estar.



Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI)

Uma cultura de Adhocracia, que valoriza a inovação e a experimentação, pode ser mais aberta a diferentes perspectivas e ideias, facilitando a inclusão. Uma cultura de Hierarquia, por outro lado, pode precisar revisar seus processos e estruturas para garantir equidade e combater vieses inconscientes, transformando a padronização em um meio para a inclusão, e não um obstáculo.



Trabalho Híbrido

O CVF nos ajuda a identificar onde a cultura atual pode ser um facilitador ou um desafio para essas tendências. Culturas mais flexíveis (Clã e Adhocracia) tendem a se adaptar melhor ao modelo híbrido, enquanto culturas de controle (Mercado e Hierarquia) podem precisar de ajustes estruturais.

Análise Comparativa e Aplicação Prática dos Modelos

Agora que exploramos os modelos de Schein e Cameron & Quinn, é hora de entender como eles se complementam e como podemos usá-los na prática. Pense neles como diferentes ferramentas em uma caixa de ferramentas: você não usaria um martelo para apertar um parafuso, certo?

Modelo de Schein

Como um raio-X cultural

- Vai fundo nas camadas ocultas
- Desvenda pressupostos básicos
- Excelente para diagnósticos aprofundados
- Entende a *origem* dos comportamentos
- Planeja mudanças de longo prazo

Use quando quiser saber: *Por que* sua empresa age de determinada forma

CVF de Cameron e Quinn

Como um mapa cultural

- Classifica em tipos reconhecíveis
- Identifica o perfil predominante
- Ótimo para comparações rápidas
- Comunica cultura de forma simples
- Guia estratégias de mudança

Use quando quiser saber: *Qual é* o tipo de cultura e *para onde* ela precisa ir

📄 **Exemplo Prático:** Uma empresa tradicional (cultura de Hierarquia no CVF) quer se tornar mais inovadora (Adhocracia). Usando Schein, ela pode descobrir que seus pressupostos básicos são "o erro é inaceitável" e "a autoridade sempre sabe o melhor". Para mudar para Adhocracia, ela precisará não apenas mudar artefatos (criar espaços de inovação), mas principalmente desafiar e transformar esses pressupostos básicos, incentivando a experimentação e a autonomia.

Integrando os Modelos para um Diagnóstico Completo

A verdadeira maestria na análise cultural reside na capacidade de integrar esses modelos. Imagine que você está construindo uma casa. O modelo de Schein te ajuda a entender a fundação (pressupostos), a estrutura interna (valores) e o acabamento (artefatos). Já o CVF te ajuda a classificar o estilo da casa (moderna, clássica, rústica) e a compará-la com outras.



Observação dos Artefatos (Schein)

Comece pelo que é visível. Como as pessoas se vestem? Como são as reuniões? Que histórias são contadas?



Identificação dos Valores Declarados (Schein)

Quais são os valores da empresa? Eles estão em murais, no site?



Mapeamento da Cultura Predominante (CVF)

Com base nos artefatos e valores, e em entrevistas/pesquisas, identifique qual dos quatro tipos do CVF (Clã, Adhocracia, Mercado, Hierarquia) melhor descreve a cultura atual.



Descoberta dos Pressupostos Básicos (Schein)

Esta é a parte mais difícil. Por que as coisas são como são? Quais são as crenças inconscientes que sustentam os valores e artefatos? Isso geralmente requer observação profunda, entrevistas e análise de decisões passadas.



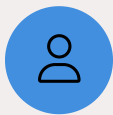
Análise de Lacunas e Estratégia de Mudança

Compare a cultura atual (diagnosticada pelos modelos) com a cultura desejada (alinhada à estratégia da empresa e às tendências como DEI, segurança psicológica e trabalho híbrido). Use os modelos para identificar onde estão as lacunas e quais alavancas de mudança podem ser acionadas.

Essa abordagem integrada permite um diagnóstico robusto e um plano de ação mais eficaz, garantindo que as intervenções culturais sejam profundas e duradouras, e não apenas superficiais.

A Cultura em Tempos de Transformação: Híbrido, DEI e Bem-Estar

As tendências de **Trabalho Híbrido e Remoto**, **Psicologia da Segurança e Bem-Estar**, e **Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI)** não são apenas modismos; elas são forças que estão remodelando o ambiente de trabalho. E a cultura organizacional é o palco onde essas transformações se manifestam, ou onde encontram resistência.



Cultura de Clã

Pode ter facilidade em manter o engajamento no modelo híbrido, focando na conexão e no bem-estar, mas pode precisar de ferramentas para garantir que a comunicação assíncrona não prejudique a coesão.



Cultura de Adhocracia

Pode se adaptar bem à flexibilidade do trabalho remoto, mas precisa garantir que a segurança psicológica seja mantida para que a inovação continue fluindo, mesmo com equipes distribuídas.



Cultura de Mercado

Pode precisar reavaliar suas métricas de desempenho para garantir que não penalizem a flexibilidade ou a inclusão.



Cultura de Hierarquia

Terá o desafio de flexibilizar processos e controles para acomodar o trabalho híbrido e promover a DEI, sem perder a eficiência.

Os modelos de cultura nos dão o vocabulário e a estrutura para discutir esses desafios e planejar intervenções que realmente façam a diferença.

Em Prática: Diagnóstico e Transformação Cultural

Entender os modelos teóricos é o primeiro passo; aplicá-los é onde a mágica acontece. Para um gestor ou consultor, a capacidade de diagnosticar a cultura e propor caminhos de transformação é um diferencial enorme.

- ❏ **Caso Prático:** Imagine uma empresa que está perdendo talentos para a concorrência. Uma análise superficial pode culpar o salário. Mas, ao aplicar Schein, você pode descobrir que os pressupostos básicos da liderança são de controle excessivo e desconfiança, o que gera uma cultura de Hierarquia (CVF) sufocante. A solução não é apenas aumentar salários, mas trabalhar na confiança, na autonomia e na segurança psicológica, transformando a cultura para um Clã ou Adhocracia, dependendo da estratégia.

Para Estudantes e Candidatos

A capacidade de articular esses modelos e aplicá-los a cenários práticos é o que diferencia um conhecimento superficial de um domínio profundo. Em uma prova, ao invés de apenas definir os modelos, você pode usá-los para analisar um caso ou propor uma solução, demonstrando uma compreensão superior.

Síntese da Jornada

- **Schein** nos deu a profundidade do iceberg cultural (Artefatos, Valores, Pressupostos)
- **Cameron e Quinn** nos deram o mapa dos tipos culturais (Clã, Adhocracia, Mercado, Hierarquia)
- **Juntos**, eles nos permitem diagnosticar, comparar e planejar a transformação cultural, integrando as tendências mais atuais

Consolidação e Próximos Passos

Chegamos ao fim de nossa jornada pelos principais modelos teóricos da cultura organizacional. Vimos que a cultura não é um conceito abstrato, mas uma força viva que molda o dia a dia das organizações. Com as lentes de Edgar Schein, aprendemos a olhar além da superfície, desvendando os artefatos, valores e, mais importante, os pressupostos básicos que sustentam a identidade de uma empresa. Com o Modelo de Valores Concorrentes de Cameron e Quinn, ganhamos um mapa prático para classificar e entender as dinâmicas de culturas de Clã, Adhocracia, Mercado e Hierarquia.

Ferramentas Poderosas

Você agora possui instrumentos para decifrar a alma das organizações

Integração de Tendências

Capacidade de analisar o impacto do trabalho híbrido, segurança psicológica e DEI

Aplicação Prática

Habilidade valiosa para qualquer profissional ou estudante

A capacidade de integrar esses modelos e aplicá-los para analisar o impacto do trabalho híbrido, da segurança psicológica e da diversidade, equidade e inclusão é uma habilidade valiosa para qualquer profissional ou estudante que busca compreender e influenciar o ambiente organizacional. Você agora possui ferramentas poderosas para decifrar a alma das organizações.

Em prática:

- Ao observar uma empresa, tente identificar seus artefatos e valores declarados.
- Pense nos pressupostos básicos que podem estar por trás desses elementos.
- Classifique a cultura predominante usando o CVF e reflita sobre suas implicações.
- Considere como as tendências atuais (híbrido, DEI, bem-estar) se encaixam ou desafiam essa cultura.

Autoavaliação

01

Questão 1

De acordo com Edgar Schein, qual é o nível mais profundo e inconsciente da cultura organizacional, que representa as crenças inquestionáveis e as soluções para problemas que se tornaram verdades absolutas?

- a) Artefatos
- b) Valores Compartilhados
- c) Pressupostos Básicos
- d) Rituais e Cerimônias

02

Questão 2

Uma startup de tecnologia que valoriza a inovação, a experimentação e a agilidade, com uma liderança visionária e focada em ser pioneira no mercado, provavelmente se encaixa em qual tipologia cultural do Modelo de Valores Concorrentes (CVF) de Cameron e Quinn?

- a) Cultura de Clã
- b) Cultura de Adhocracia
- c) Cultura de Mercado
- d) Cultura de Hierarquia

03

Questão 3

Qual das dimensões do Modelo de Valores Concorrentes (CVF) de Cameron e Quinn se refere à tensão entre a busca por adaptabilidade e autonomia versus a necessidade de ordem e previsibilidade?

- a) Foco Interno vs. Foco Externo
- b) Flexibilidade e Discricção vs. Estabilidade e Controle
- c) Colaboração vs. Competição
- d) Inovação vs. Tradição

04

Questão 4

Em uma organização que busca implementar efetivamente a Psicologia da Segurança e o Bem-Estar, qual tipo cultural do CVF tende a ser mais naturalmente alinhado a esses objetivos, devido ao seu foco na coesão e no desenvolvimento humano?

- a) Cultura de Mercado
- b) Cultura de Hierarquia
- c) Cultura de Clã
- d) Cultura de Adhocracia

05

Questão 5 (Dissertativa)

Explique como o modelo de Edgar Schein e o Modelo de Valores Concorrentes (CVF) de Cameron e Quinn podem ser utilizados de forma complementar para diagnosticar e planejar a transformação cultural de uma organização que deseja se adaptar ao trabalho híbrido e promover a Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI).

Gabarito e Recursos Adicionais

Gabarito:

1. c) Pressupostos Básicos
2. b) Cultura de Adhocracia
3. b) Flexibilidade e Discrição vs. Estabilidade e Controle
4. c) Cultura de Clã

Próxima Aula:

Aula 3 – Como a Cultura é Formada e Transmitida.

Prepare-se para entender as origens e os mecanismos de perpetuação da cultura!



Livro "Cultura Organizacional e Liderança" de Edgar Schein

Para aprofundar-se nos níveis da cultura.



Artigos sobre o Competing Values Framework (CVF) de Cameron e Quinn

Para exemplos práticos e ferramentas de diagnóstico.



Pesquisas sobre Psicologia da Segurança (Amy Edmondson)

Para entender a base da confiança e do bem-estar no trabalho.



NOTA IMPORTANTE: As informações regulatórias/legais/técnicas desta aula estão atualizadas até 2025. Consulte sempre fontes oficiais para verificar alterações.