



# Ambientação a Sistemas de produção

## Cultura Organizacional

ENG09046  
Terça-feira, das 16h30 às 18h10  
2012

## Definição de Cultura

*Conjunto de técnicas, memórias e informações compartilhadas e repassadas de geração em geração, desempenhando papel ativo no rearranjo do sistema de informações culturais dos indivíduos (SÁ, 2005).*

## Definição de Cultura

*Cultura (...) é aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, direito, costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade (TYLOR, 2005).*

## Cultura Organizacional

- Cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos seus membros, em todos os níveis, que diferencia uma organização das demais.

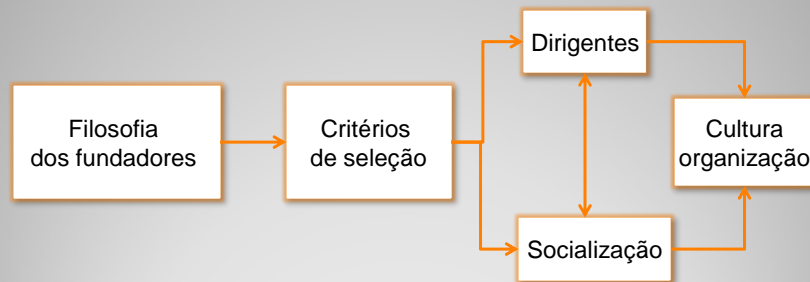
## Cultura Organizacional

- Representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais.

## Cultura Organizacional

- Segundo Prahalad e Hammel (1995), a cultura organizacional pode ser entendida como a *genética corporativa* e sua conseqüente influência como fator facilitador ou de resistência, nos processos de mudança.

## Processo de criação da cultura



Ambientação a Sistemas de Produção – ENG09046

7

## O que compõe a Cultura Organizacional

- **Missão:** dá propósito e direção à empresa;
- **Adaptabilidade:** disposição para aprender e capacidade de gerar mudança, com foco no cliente;
- **Envolvimento:** a missão só tem sentido quando todos estão em sintonia e envolvidos, de tal modo que se sintam meio “donos” da empresa e, portanto, responsáveis por ela;
- **Coerência:** integração interna, coordenação, controle que levam à produção do bem ou serviço de maneira diferenciada.

Ambientação a Sistemas de Produção – ENG09046

8

## Classificação da cultura organizacional

- **Forte:** valores essenciais bem definidos e amplamente compartilhados, maior o impacto positivo das lideranças sobre o comportamento dos funcionários e *turn over* controlado.
- **Fraca:** os valores essenciais estão equivocados e se chocam com os valores adotados pela maioria, menor o grau de comprometimento com eles.

## Classificação da cultura organizacional

- **Aberta:** estimula os riscos, apoiadora, humanística, orientada para a equipe, de fácil convivência e voltada para o crescimento;
- **Fechada:** estruturada, orientada para a tarefa, individualista, tensa e voltada para a estabilidade.

## Focos da Cultura Organizacional

**Inovação e assunção de riscos:** o grau em que os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos.

**Atenção aos detalhes:** o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.

**Orientação para os resultados:** o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance.

**Orientação para as pessoas:** o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.

**Orientação para as equipes:** o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos.

**Agressividade:** o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas em vez de dóceis e acomodadas.

**Estabilidade:** o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste com o crescimento.

## Saberes corporativos

Srouf (1998) 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'.

## Dinâmica

- Comparar três empresas de um mesmo segmento a partir da análise da sua cultura corporativa (atividade em grupo, 30 minutos).
- Opções: aviação; compras coletivas; tecnologia; lojas de departamento (foco vestuário); alimentação (foco fast food)
- Entregar em aula

## A Cultura nas Empresas

### Princípios

- Trabalhando sempre com integridade
- Impacto positivo
- Compromisso contínuo
- Promulgando nossas aspirações

*"Trabalhando com outros: queremos trabalhar com fornecedores que têm valores semelhantes aos nossos e que trabalhem com os mesmos padrões que nós trabalhamos.*

***Nosso código de parceiros de negócios, alinhado ao nosso próprio código, consiste em dez princípios, abrangendo integridade nos negócios e responsabilidades relacionadas a funcionários, consumidores e meio ambiente"***

Ambientação a Sistemas de Produção – ENG09046

### Missão

Trabalhamos para criar um futuro melhor todos os dias. Ajudamos as pessoas a se sentirem bem, bonitas e a aproveitarem mais a vida com marcas e serviços que são bons para elas e para os outros.



15

### Trabalhando com os outros

"Em todas as nossas atividades tentamos envolver os stakeholders para que nos auxiliem a: identificar questões que mereçam a nossa atenção, direcionar os nossos relatórios e dar feedback em áreas de atividades específicas.

**Trabalhar em parceria** é fundamental para o desenvolvimento e o cumprimento de alguns de nossos principais compromissos, relacionados à **sustentabilidade**.

Nossos parceiros atuam como redes de contato para transformar iniciativas práticas em ações concretas."

Ambientação a Sistemas de Produção – ENG09046



16



## Braskem

### Princípios da governança corporativa na Braskem



### Modelo de Governança Corporativa da Braskem

O modelo de governança da Braskem é composto por Conselho de Administração, três Comitês Permanentes de Apoio ao Conselho de Administração (Comitê de Finanças e Investimentos; Comitê de Estratégia e Comunicação e Comitê de Pessoas e Organização), Conselho Fiscal e Comitê de Ética.

A governança da Braskem é apoiada pela área de Segurança Empresarial, que exerce os papéis de auditoria interna, orientadora da gestão de riscos empresariais, conformidade com regulamentos e legislações (a exemplo da "Sarbanes-Oxley" e da "Foreign Corrupt Practices Act"), além da administração do canal "Linha de Ética", por meio da avaliação, investigação e monitoramento de relatos de violação do Código de Conduta Braskem.

## Cultura Empresarial

A Tecnologia Empresarial Odebrecht, filosofia criada pelo fundador da Organização Odebrecht (controladora da Braskem), Norberto Odebrecht, orienta a forma de atuação da empresa.

É valorizada por seus Integrantes e aplicada em benefício do desenvolvimento da companhia, pelo acesso ao conhecimento, experiência e relacionamentos.

### SATISFAÇÃO DO CLIENTE

servindo-o com qualidade, produtividade e com responsabilidade econômica, social e ambiental

### ATUAÇÃO RESPONSÁVEL

em linha com as premissas do desenvolvimento sustentável, baseada na preservação da saúde e segurança das pessoas, assim como do meio ambiente

### CONFIANÇA NAS PESSOAS

em sua capacidade e desejo de evoluir

### AUTODESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

sobretudo pela educação pelo e para o trabalho, gerando o desenvolvimento da empresa

### ATUAÇÃO DESCENTRALIZADA

com base na delegação plena e planejada para que seus Integrantes atuem, com liberdade e responsabilidade, em suas tarefas empresariais

### REINVESTIMENTOS DE RESULTADOS

para criação de novas oportunidades de trabalho e desenvolvimento da sociedade

### RETORNO AOS ACIONISTAS E INVESTIDORES

do seu capital investido, criando um ciclo de desenvolvimento



## Estratégia Corporativa

Crescimento integrado, rentabilidade e responsabilidade socioambiental são as palavras-chave de nossa estratégia corporativa. É a partir da atuação nesses três pilares que construímos a Missão e a Visão 2020, de forma transparente e com olhos atentos ao que acontece no Brasil e no mundo.

### Missão

Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.

### Visão 2020

Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse.

### Valores

Descritos no Plano Estratégico, os valores são a forma como a Companhia pauta suas estratégias, ações e projetos. Eles devem estar presentes na condução das atividades e refletir o jeito de ser da Petrobras.





## Importância da Cultura Organizacional

### Por que é importante entender a Cultura Organizacional?

- “Aceitar a sua existência, compreender os seus meandros, entender como ela é criada, sustentada e aprendida pode melhorar a sua capacidade de sobrevivência na empresa, além de ajudá-lo a explicar e prever o comportamento dos colegas no trabalho.” (Portal Administradores)

## Indicadores da cultura organizacional

- **Iniciativa individual:** nível de responsabilidade, liberdade e independência das pessoas;
- **Tolerância ao risco:** nível de encorajamento da agressividade, inovação e riscos;
- **Direção:** clareza em relação aos objetivos e expectativas de desempenho;

## Indicadores da cultura organizacional

- **Integração:** capacidade de unidades da empresa trabalharem de maneira coordenada;
- **Contatos gerenciais:** disposição dos gerentes para fornecer comunicações claras, assistência e apoio aos subordinados;
- **Controle:** volume de regras e regulamentos e de supervisão direta que se usa para supervisionar e controlar o comportamento dos empregados.

## Indicadores da cultura organizacional

- **Identidade:** grau de identificação das pessoas com a organização como um todo, mais que com seu grupo imediato ou colegas de profissão;
- **Sistema de recompensa:** associação entre recompensas e desempenho;
- **Tolerância ao conflito:** grau de abertura para a manifestação de conflitos e críticas;

## Níveis de percepção da cultura organizacional



Figura 1: Iceberg representando níveis de percepção da cultura organizacional  
Fonte: Sathe (1985)

Imagem: Google Images (2012)

## Níveis de percepção da cultura organizacional

- **Cultura manifestada:** ambiente construído da organização, arquitetura, layout, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento;
- **Valores expressos:** como as pessoas daquela cultura explicam o nível manifestado. É a explicação da cultura por ela mesma;
- **Premissas básicas:** são os fundamentos da cultura. Pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.

## Aspectos mais favoráveis da cultura organizacional

- Define fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e outras;
- Proporciona senso de identidade aos membros da organização;
- Facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um.

## Aspectos menos favoráveis da cultura organizacional

- Barreira a mudanças
- Barreira a diversidade
- Barreiras às aquisições e fusões

## Processo de manutenção da cultura

- Práticas de seleção de pessoal.
- Ações dos dirigentes.
- Métodos de socialização.

## É possível mudar a cultura organizacional?

- Para que a organização possa sobreviver e se desenvolver, para que existam revitalização e inovação, deve-se mudar a cultura organizacional.
- Revitalização e a inovação são fatores importantes para as empresas, e de certo modo só se consegue isso mudando a cultura da organização (KISSIL, 1998).

## Como mudar a cultura organizacional

- **Clareza de objetivos, valores e princípios:** todos funcionários devem ter acesso aos seus objetivos, ter definidos os valores e princípios, sendo lembrados periodicamente.
- **Imagem de produtos e serviços:** grau em que os vários públicos (internos e externos) percebem a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Não basta o cliente externo ter percepção da empresa, mas também os funcionários – a "venda" interna é muito importante.



## Como mudar a cultura organizacional

- **Integração e comunicação:** comunicação flexível, entre subordinados e gestores. A política de "portas abertas" deve ser incentivada pelos gestores até se tornar comum na organização.
- **Abertura a novas ideias:** dinamicidade, está atenta às mudanças, tem senso de oportunidade, estabelece objetivos arrojados, é líder de tendências e cria um ambiente motivador.

## Como mudar a cultura organizacional

- **Aprendizado:** A empresa estimula e proporciona oportunidade de desenvolvimento profissional para os funcionários. A empresa não passa da fase de apenas cobrar qualificação do quadro funcional, mas passa a incentivar.
- **Critérios para recrutamento, seleção, promoção de empregados:** os tipos de pessoas que são contratadas e os que têm sucesso são aqueles que aceitam e comportam-se de acordo com os valores da organização
- **Desempenho profissional:** trabalho é estimulante para os funcionários e oferece desafios profissionais, possibilidade de crescimento e valorização pessoal.

## Para pensar

- *Design Thinking* >> a cultura de design (projeto) nas organizações
- A Sustentabilidade na cultura organizacional

## Exercício

- Escolher e discutir os aspectos da cultura organizacional da empresa em que vocês estão estagiando.
  1. Quais são as características da cultura organizacional da empresa? Detalhar.
  2. Como a cultura organizacional da sua empresa se classifica (forte vs fraca; aberta vs fechada). Explicar.
  3. Dentro da cultura da sua empresa como é o relacionamento com superiores e subalternos?
  4. Qual o foco da cultura da empresa?
  5. Quais os principais saberes da empresa?
  6. Definir os níveis da cultura na empresa
  7. A empresa tem preocupação com a gestão de design e sustentabilidade?

## Referências

- KISSIL, Marco. *Gestão da Mudança Organizacional. Instituto para Desenvolvimento da Saúde / Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. Série Saúde e Cidadania, v. 4, São Paulo, 1998.*
- MAMEDE, A. A. C. *A influência da Cultura Organizacional nos Processos de Mudança.* Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/4AD4782E13B055CB03256EF600506F48/\\$File/NT00090F7A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/4AD4782E13B055CB03256EF600506F48/$File/NT00090F7A.pdf)>. Acesso em março 2012.
- PORTAL ADMINISTRADORES. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-cultura-organizacional/46093/>. Acesso em março de 2012.
- PRAHALAD, C. & HAMEL, G. *Competindo pelo Futuro.* Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- SATHE, V., *Culture and Related Corporate Realities.* Homewood, IL, 1985.
- SROUR, Robert H. *Poder, cultura e ética nas organizações.* Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TYLOR, E. *Primitive Culture, 1871 apud LARAIA, ROQUE B. Cultura Um Conceito Antropológico.* Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 1992.
- Empresas: Unilever, Braskem, Petrobrás