

## Comportamento Organizacional

*Sérgio Santos, N.º: 1020881*

*Nome 2, N.º: 2000000*

*Nome 3, N.º: 3000000*

23 de Março de 2020

# Conteúdo

1	Introdução . . . . .	1
2	Organização . . . . .	1
3	Estrutura da Organização . . . . .	2
4	Cultura Organizacional . . . . .	5
4.1	Missão . . . . .	5
4.2	Visão . . . . .	5
4.3	Valores . . . . .	5
4.4	Lema . . . . .	5
5	Estudo da Cultura Organizacional segundo o Modelo Ogbonna & Harris . . . . .	6
6	Conclusões . . . . .	9

## **Resumo**

Este trabalho consiste na análise de uma organização, quanto ao Comportamento e Cultura Organizacional.

A Cultura Organizacional é fundamental para as organizações poder evoluir e atingir seus objectivos com sucesso. O estudo das culturas presentes nas organizações e formas de à moldar para melhor servir a sociedade e mercado sera abordado neste relatório.

# 1 Introdução

Durante muito tempo tem havido estudos para descobrir a formula mágica que leva as organizações ter sucesso, existe muitas abordagens com diferentes perspectivas, algumas convergem e outras divergem, e assim foram criados novos conceitos de forma a encapsular estilos e tipos de forma a poder se identificar quais são os mais propícios a ter uma maior elevada taxa de sucesso, conceitos tais como comportamento organizacional, cultura organizacional, performance organizacional, etc.

Tem se aplicado o método científico para se poder medir e quantificar suas influências, assim obtemos incertezas quantificáveis dando uma ideia qual as mais prováveis levantando novas questões e dúvidas das suas interações e até possíveis novas variáveis.

Temos ao nosso dispor um extenso leque de trabalhos nesta matéria, até considerado exagerado, que pelo menos nos indica um caminho que vale apenas percorrer e explorar, graças aos indivíduos que se dedicaram a esta disciplina.

## 2 Organização

Uma organização é um grupo estruturado de pessoas, um grupo onde cada pessoa é responsável por tarefas bem definidas e onde existe um sistema de articulação entre elas, que desenvolve um conjunto de actividades visando a definição e prossecução de objectivos comuns (de forma continuada no tempo).

O objectivo das organizações é para criar valor para os seus clientes/utentes, para os detentores do seu capital, para os seus colaboradores, para os seus fornecedores e para a sociedade em geral.

A Empresa na qual vai ser analisada neste trabalho vai ser .....

As empresas privadas são obrigadas a oferecer valor aos seus (potenciais) clientes, aos detentores do seu capital, aos trabalhadores e aos fornecedores.

Nas empresas privadas, existe um forte estímulo do mercado (e da concorrência) para que ela estabeleça objectivos bem definidos e socialmente apetecidos para poder sobreviver e prosperar.

Nas empresas públicas, o estímulo é sentido em menor grau ou não existente, consoante o tipo e características concretas da organização.

Nas organizações sem fim lucrativos e/ou dependentes do estado, existe outro tipo de estímulo os interesses dos governantes, quando o estado é parceiro ou responsável pela organização, os interesses de grupos de pressão da sociedade, etc.

Nas organizações sem fins lucrativos os objectivos estão em permanente discussão e/ou a ser alterados, resultando uma maior indefinição sobre as actividades a desenvolver por responsáveis e por colaboradores.

Teoria de Geer Hofteed.

Best practices can come from national, say the American National Standards Institute (ANSI) or the Canadian Standards Association (CSA), or international, say ISO or Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), standards organizations, professional associations, or consulting firms.

Eliminar desperdício e resolução de problemas.

Confiança na liderança e operadores.

Both organizational culture and a leader's behaviors have been identified as critical determinants of an organization's effectiveness

Leaders have long been viewed as a primary influence on the creation of organizational culture (e.g. Bennis and Nanus, 1985; Schein, 1983). According to Schein (1985), the "only thing of real importance that leaders do is to create and manage culture"

No organization today exists in a stable environment. Current scholars, especially the proponents of complexity theories, consider that all organizations are under the influence of multiple changes (Brown and Eisenhardt, 1997; Burnes, 2004a; Stacey et al., 2002; Styhre, 2002; Tetenbaum, 1998). According to these scholars, change is inherent in human action and therefore necessarily occurs in any context of human social interactions (Ford and Ford, 1995). As organizations are sites of continuously evolving human action, they are in a continuous state of change and, in order to survive, must develop the ability to continuously change themselves (Burnes, 2004b; Tsoukas and Chia, 2002).

Constante mudança de adaptação ao meio ambiente.

Organizational culture determines how individuals behave, what people pay attention to, how they respond to different situations, and how they socialize with new members and exclude those who do not fit in (Spataro, 2005)

acknowledge that even in US and European companies, success rates are not spectacular regarding efforts to change vision, values, and culture or business systems and processes (Beer and Nohria, 2000; Beer et al., 1990; Carr et al., 1996).

Característica de bons Objectivos

- Claros
- Concisos
- Calendarizados
- Atingíveis

Tipos de organizações - Organização privadas com fins lucrativos

- Organização privadas sem fins lucrativos
- Organização públicas com fins lucrativos
- Organização públicas sem fins lucrativos

Outsourcing

### 3 Estrutura da Organização

Quais as culturas possíveis das organizações na qual podem derivar do contexto onde se encontra, e quais não são possíveis.

Concentrar em Portugal, prós e contras.

tipos de hierarquias  
tipos de departamentalizações  
organização por processo

A divisão do trabalho, permitiu a redução do tempo de aprendizagem, isto é, cada um tem as suas funções, aumentando a produtividade. Cada um executa uma parte das tarefas necessárias a fabricação.

Gestão:

Instrumentos	Funções
1. Planear	1. Liderança
2. Organizar	2. Comunicação
3. Controlar	3. motivação
	4. Tomada de decisão

Cadeia de valor

- Actividades principais
- Actividades de suporte

Cadeia de valor da organização é a sequencia de actividades e fluxos de informação que uma organização e os seus fornecedores devem desenvolver para desenhar, produzir, oferecer, entregar e suportar os seus produtos, estas são as actividades principais.

As actividades de suporte são as que apoiam um bom desempenho na realização das actividades principais.

- actividade administrativa e financeira
- actividade da gestão do pessoal
- actividade jurídica
- planeamento, controlo e gestão
- gestão de sistemas e tecnologia

A actividade de suporte não contribuem directamente para a criação do valor.

Actividades de suporte e principal.

funções da Gestão são Instrumental, Comportamental e Estrutural.

Cumprir os objectivos é ser eficaz.

Para gerir a produção (planear, organizar, dirigir e controlar), há que recolher um elevado volume de informação de controlo, sendo frequentemente necessário refazer o planeamento.

- Implementação por projecto
- Implementação por processo
- Implementação por células
- Implementação por cadeia ou em linha
- Implementação por produto

Na implementação por célula de fabrico procura agrupar os produtos segundo a semelhança das suas rotinas operatórias.

Na implementação por processo, é possível cada série (ou lote) ser processado integralmente num dado centro, antes de avançar para o centro onde irá sofrer a operação de transformação seguinte.

A análise ABC pode ser utilizada para averiguar quais as principais encomendas responsáveis pela sobrecarga de um dado centro de trabalho.

Organizar é estipular quem faz o quê, atribui-se os recursos necessários para o fazer, criar um sistema de informação para verificar execução.

## 4 Cultura Organizacional

Os fundadores da organização tem um grande impacto no processo de formação da cultura organizacional através da imposição das suas crenças e suposições no grupo. A adopção das crenças, valores e suposições que formam a cultura da organização é depois reforçada pelos varios comportamentos primarios dos lideres: O que lhes chama a atenção e medem; suas reações a incidentes criticos, allocação de meios, papeis assumidos, e partilha de informação; recompensas e delegação de poder; recrutamento, selecção e promoção. As liderações chave tem como responsabilidade de modificar a cultura de forma a estar actualizada com as mudanças exigidas.

Aqui distingue-se dois tipos de lideres os transacionais e os de transformação. “culture affects leadership as much as leadership affects culture”

Planear é estabelecer os objectivos a atingir e o percurso de acções.

### 4.1 Missão

A missão de uma organização consiste na sua razão de existir, actual e futura.

A formulação, avaliação e selecção de estratégias e o desenvolvimento dos planos mais detalhados para as pôr em prática são feitos após a definição da missão e da análise do meio ambiente da organização.

### 4.2 Visão

### 4.3 Valores

### 4.4 Lema

Ferramentas para avaliar o cumprimento dos objectivos

- benchmarking
- scorecard management
- Banco de Portugal

Metodo de demonstrar o desempenho de uma organizações atraves da eficacia, eficiencia e seu rendimento.

Eficacia avalia em que medida os objectivos estão alinhados com a necessidades sociais que ela se propõe a satisfazer, ou seja, em que medida os seus objectivos são a tal adequados.

Eficiencia avalia a economia de recursos utilizados para realizar os seus objectivos, requer uma boa estruturação dos processos seguidos nas actividades, o que leva tempo e custa dinheiro.

Missão - SWOT Meio Ambiente (transaccional e contextual(PEST)) - Objectivos - Implementação.

O sucesso das empresas está correlacionada positivamente com o seu planeamento.

SWOT

No planeamento estratégico, o dianostico do meio ambiente pode ser feito recorrendo a uma análise SWOT.



Na análise do meio ambiente transaccional, analisa-se o comportamento previsional das entidades com quem a organização interage.

Controlo.

O controlo pode ser encarado como um processo de aprendizagem.

O controlo deve servir, acima de tudo, para ajudar a garantir que os objectivos estabelecidos são atingidos.

Se a informação recolhida e os resultados apurados no processo de controlo não conduzem a acções de correcção quando necessário, este será não só inútil, mas até prejudicial.

O recurso aos sistemas de informação permite, em geral, simplificar os procedimentos de controlo.

Controlar é os procedimentos de verificar sua execução, estar atento a imprevistos e pronto a correcções recorrendo a re-organização e/ou novo planeamento, também pode-se optar por não fazer nada.

## 5 Estudo da Cultura Organizacional segundo o Modelo Ogbonna & Harris

A cultura organizacional e os comportamentos da liderança foram identificados como pontos criticos que determinam se uma organização é eficaz.

No entanto a comparação entre os comportamentos dos líderes e as culturas organizacionais no impacto que tem nas variáveis da organização e a eficácia da liderança ainda não foram empiricamente examinados.

O Modelo Ogbonna & Harris estuda a relação entre as variáveis Estilos de liderança, Cultura organizacional e Performance organizacional. Este modelo foi derivado de um estudo empirico na Inglaterra através de os procedimentos científicos e estatísticos na análise dos dados obtidos por questionários as empresas envolvidas.

**As variáveis estão abaixo descritas na qual foram consideradas no estudo.**

Estilos de Liderança:

- Participativo
- Orientado as pessoas
- Orientado as tarefas

Tipos de Cultura:

- Inovadora
- Competitiva
- Burocrática
- Comunitária

Medição do Sucesso:

- Satisfação dos Clientes
- Taxa crescimento vendas
- Cotação no mercado
- Vantagens Competitivas
- Volume de vendas

*Principal components analysis of measures of leadership style*

Item*	Factor loading <sup>†</sup>			Communality
	Participative leadership	Supportive leadership	Instrumental leadership	
Before making decisions, s/he considers what her/his subordinates have to say.	<b>0.86698</b>			0.76974
Before taking action s/he consults with subordinates.	<b>0.85945</b>			0.80183
When faced with a problem, s/he consults with subordinates.	<b>0.84408</b>			0.76046
S/he asks subordinates for their suggestions.	<b>0.82952</b>			0.76434
S/he listens to subordinate's advice on which assignments should be made.	<b>0.81643</b>			0.73284
S/he helps people to make working on their tasks more pleasant.		<b>0.78876</b>		0.71243
S/he looks out for the personal welfare of group members.	0.30527	<b>0.73875</b>		0.64240
S/he does little things to make things pleasant.		<b>0.69752</b>		0.49712
S/he treats all group members as equals.		<b>0.62806</b>		0.57087
S/he explains the way tasks should be carried out.			<b>0.78005</b>	0.61568
S/he decides what and how things shall be done.		-0.30433	<b>0.69205</b>	0.60737
S/he maintains definite standards of performance.			<b>0.66436</b>	0.60645
S/he schedules the work to be done.			<b>0.66361</b>	0.52182
Eigenvalues	5.19226	2.00325	1.40784	
% Variance explained	39.9	15.4	10.8	
Cumulative % variance	39.9	55.4	66.2	

*Notes*

<sup>†</sup> Principal components analysis with varimax rotation, converging in seven iterations (all loadings less than 0.3 suppressed).

<sup>a</sup> Question wording was 'Please indicate the extent to which the following statements are true of the Chief Executive Officer (or equivalent) of your company by circling the appropriate point' measured on a 7-point Likert-type scale respectively anchored by (1) Strongly Agree and (7) Strongly Disagree and (1) Very True and (7) Very False.

Figura 1: Estilos de Liderança

*Principal components analysis of measures of organizational culture*

Item	Factor loading <sup>†</sup>				Communality
	Innovative culture	Competitive culture	Bureaucratic culture	Community culture	
Growth and acquiring new resources. Readiness to meet new challenges is important. <sup>a</sup>	<b>.83057</b>				.70023
This company is dynamic and entrepreneurial. People are willing to take risks. <sup>b</sup>	<b>.75412</b>				.66105
A commitment to innovation and development. There is an emphasis on being first. <sup>c</sup>	<b>.68099</b>				.47994
Entrepreneurs, innovators or risk takers. <sup>d</sup>	<b>.66354</b>		-.33760		.56683
An emphasis on tasks and goal accomplishment. A production orientation is shared. <sup>c</sup>		<b>.85015</b>			.75180
Producers, technicians or hard-drivers. <sup>d</sup>		<b>.81166</b>			.69679
Competitive actions and achievement. Measurable goals are important. <sup>a</sup>		<b>.80767</b>			.70303
This company is production oriented. The major concern is with getting the job done. People aren't very personally involved. <sup>b</sup>	-.37925	<b>.60300</b>			.54354
Formal rules and policies. Maintaining a smooth-running company is important here. <sup>c</sup>			<b>.84668</b>		.72651
This company is very formalized and structured. Established procedures generally govern what people do. <sup>b</sup>			<b>.72129</b>		.59151
Co-ordinators, organizers or administrators. <sup>d</sup>			<b>.64872</b>		.43132
Permanence and stability. Efficient, smooth operations are important. <sup>a</sup>			<b>.60357</b>		.57512
Commitment to this firm runs high. Loyalty and tradition are important here. <sup>c</sup>				.45569	.57555
This company is personal. It's like an extended family. <sup>b</sup>				<b>.82787</b>	.67332
Human resources. High cohesion and morale in the firm are important. <sup>a</sup>				<b>.79676</b>	.57070
Mentors, sages or father/mother figures. <sup>d</sup>				<b>.54266</b>	.30412
Eigenvalues	3.59560	2.54243	2.16611	1.25157	
% Variance explained	22.5	15.9	13.5	7.8	
Cumulative % variance	22.5	38.4	51.9	59.7	

*Notes*

<sup>†</sup> Principal components analysis with varimax rotation, converging in seven iterations (all loadings less than 0.3 suppressed).

<sup>a</sup> Question wording was 'This company emphasises:' measured on a 7-point Likert-type scale respectively anchored by (1) Not At All and (7) Very Great Extent.

<sup>b</sup> Question wording was 'To what extent does your company place a high priority on the following?' measured on a 7-point Likert-type scale respectively anchored by (1) Not At All and (7) Very Great Extent.

<sup>c</sup> Question wording was 'The glue which holds this company together is' measured on a 7-point Likert-type scale respectively anchored by (1) Very False and (7) Very True.

<sup>d</sup> Question wording was 'In this company the best managers are considered to be:' measured on a 7-point Likert-type scale respectively anchored by (1) Not At All and (7) Very Great Extent.

Figura 2: Tipos de Culturas nas Organizações

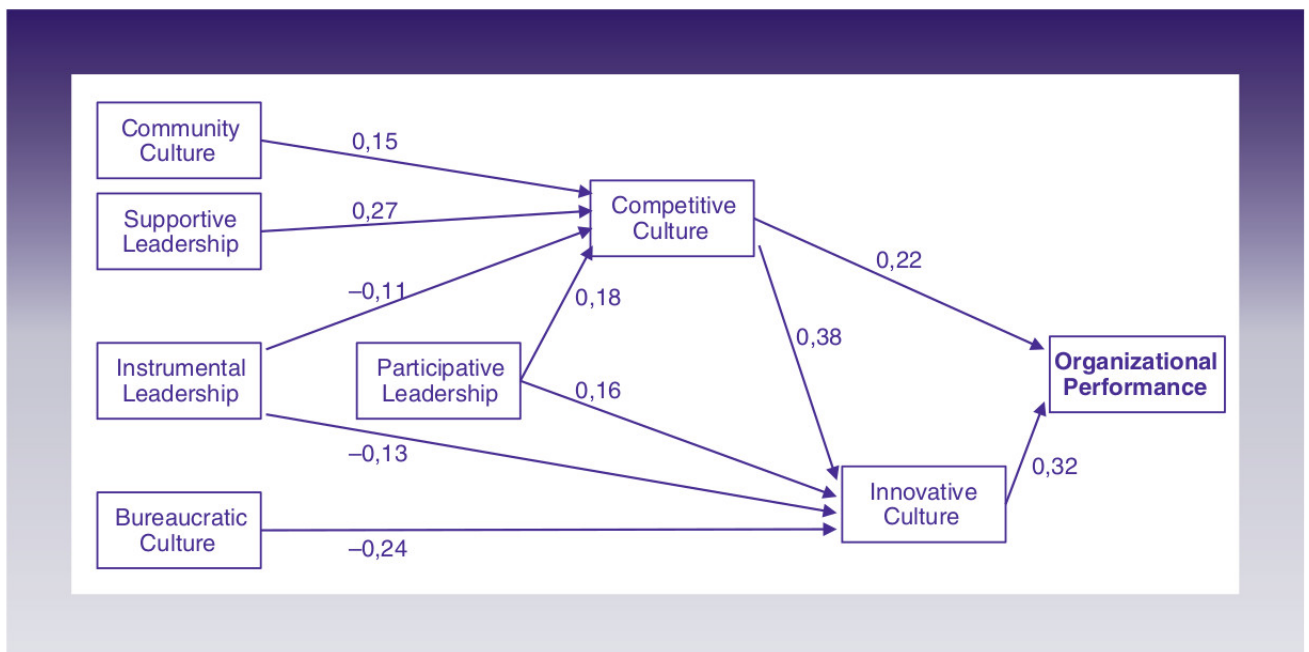


Figura 3: Ogbonna & Harris, Resultado

Obtido estes dados podemos analisar a nossa organização em contraste com os resultados obtidos neste estudo.

## 6 Conclusões

The relationship between culture and leadership appears to be reciprocal—top leaders create and maintain an organizational culture, which in turn influences the values, attitudes, and behaviors of middle and entry-level leaders. Although leader–culture fit has not been specifically studied in the published literature, we believe that there is value in examining the match between a leader’s behaviors and the culture in which they work. While research hasn’t examined this at the level we discuss, current research does suggest that fit is important at the national level and at the leader–follower level. Expansion of this research will help determine what aspects of leader culture fit are determinants of leader and organizational effectiveness. Although there are a variety of approaches that researchers can take to examining leader–culture fit, we offer the following recommendations. First, although studies of perceived fit are of limited value, the ease of collecting this data should motivate researchers to start thinking about adding questions concerning leader–culture fit. Given the lack of published findings, this research can begin shaping our knowledge about this phenomenon. Second, while studies of subjective fit will be more important, researchers should utilize 360-degree measurement systems in order to also obtain the most objective fit indices possible. This practice will likely tell us more about the impact of fit than just examining leaders’ self-reports. Third, it is important to measure culture at the aggregate level in order to ensure that the actual values of the organization are being captured, not just the leader’s values. Although these recommendations may be difficult to achieve in practice, they offer the best hope of leveraging leader–culture fit for the future.

A actividade comportamental consiste em lidar com pessoas, comunicar instruções e receber feedback, propiciar a comunicação entre os terceiros, motivar, tomar decisões e criar condições para que os colaboradores também o possam fazer, assegurar a liderança para cumprir a execução.

More specifically, it suggests that culture provides the normative bounds for transactional leaders to be effective and that transformational leaders influence culture through strategic decisions and vision, by celebrating success, and by identifying and rewarding employees.

In sum, leadership and organizational culture are related, and further, the dynamics between these constructs impact organizational effectiveness. However, the theoretical work in this area largely outweighs the empirical, and we believe there is utility in adopting a “fit” perspective for further research in this area.

In their meta-analysis, Kristof-Brown et al. (2005) identified five types of fit research that captured the majority of published studies: person–vocation fit, person–job fit, person–organization fit, person–group fit, and person–supervisor fit. Attempting to integrate all of these perceptions of fit, Jansen & Kristof-Brown (2006) proposed a multidimensional theory of person–environment (PE) fit.

O alinhamento entre o líder e a cultura da organização influencia e sua eficácia.

Durante este trabalho ao enfrentar a literatura da para perceber que os estudos efectuados nas relações Liderança, cultura e eficácia são quase todos inconclusivos, apenas nos dão indicadores e em muitos casos levantam cada vez mais questões. Podemos no entanto tirar com um grau de incerteza algumas permissas como verdade e muito úteis.

The explications of this section strongly support the thesis that the culture of an organization has a significant influence on its success. There is good reason to believe that success is promoted in the presence of an anticipatory adaptive organizational culture with a good portion of external orientation—especially if in the mean time, a supportive and participative leadership style prevails. Culture determines, how and what we anticipate, how intensive we observe external developments or

what we consider a good reason to adapt or change. Thereby, culture also influences the timing of any change. In the course of any such change ambition, culture determines the room of possibilities: What is seen as acceptable, possible, feasible, appropriate, etc.? We saw in this section that there is a strong link between the success of change projects and culture. In all of this, leaders or managers play an important role. They have to constantly assess how potential changes fit to the cultural profile of the organization. Misjudgments cause change initiatives to suffer. If that is repeatedly the case, the success of any change project and ultimately the success of an entire organization is at danger. Therefore, it is imperative that they have sufficient knowledge of their own organization's culture. In order to contribute optimally to organizational success, leadership has to conduct culturally adequate behaviors, decisions and measures. At the same time, leadership has to develop the culture itself, if that has become necessary. We'll come back to this in detail in Chap. 5 : Management of Organizational Culture on pages 245 ff.

These findings are broadly consistent with a range of studies which suggest that externally oriented organizational cultures are positively linked with performance (for example, Slater and Narver, 1994; Greenley, 1995) as well as a growing body of research which suggests that the alignment of organizational culture towards strategic needs is a central, albeit difficult, role for senior executives (see Harris and Ogbonna, 1999).

Therefore, the finding of positive associations between externally oriented cultures and performance suggests that organizational culture change efforts should focus as much on generating external focus as upon creating internal cohesion and consistency.

# Lista de Figuras

1	Estilos de Liderança . . . . .	7
2	Tipos de Culturas nas Organizações . . . . .	7
3	Ogbonna & Harris, Resultado . . . . .	8

---

<sup>1</sup>Apontamento