

ISCTE-IUL  
Licenciatura em Gestão  
2º ano, 1º semestre

# Modelos Organizacionais

## III. MO ANCORADOS NO EQUILÍBRIO ENTRE INTERDEPENDÊNCIA E VALORES

# Objectivos Específicos

## A abordagem sistémica: **A Organização é um Sistema Aberto**

### Abordagem sistémica

- *General systems theory* (Bertalanffy, 1951)

### Contingência tecnológica

- Determinismo tecnológico de Woodward (1958)

### Contingência ambiental

- Orgânica vs. Mecânica (Burns & Stalker, 1961)
- Diferenciação-Integração (Lawrence & Lorsch, 1967)



# MODELOS ORGANIZACIONAIS

Senge

**MUDANÇA**

Schein

**VALORES**

Crozier,  
Friedberg

**PODER**

Estudos do  
Tavistock  
Institute  
Emery & Trist

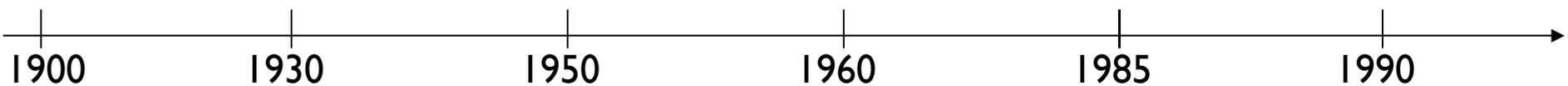
**INTERDEPENDÊNCIA**

Experiência de  
Hawthorne  
Mayo et al

**BEM-ESTAR**

Organização  
Científica do  
Trabalho;  
Taylor, Ford,  
Fayol, Weber,  
Hammer &  
Champy

**PRODUTIVIDADE**



# MO ancorados na interdependência

Contexto: II Guerra Mundial; Clientes mais exigentes; Consciência / desenvolvimento do mercado.

- As Organizações como “Organismos vivos”
- Colaboradores como indivíduos com papéis específicos que constituem um subsistema organizacional
- Objectivos da organização de adaptação à envolvente externa
- Critérios de eficácia organizacional sistémica (ex. sobrevivência, adaptabilidade / flexibilidade, desenvolvimento tecnológico, crescimento)

# A Teoria Geral dos Sistemas

## *Ludwig von Bertalanffy (1950)*

### Sistema Fechado

Isolado do meio

Evolui para a entropia máxima (entrópico)

### Sistema Aberto

Dependente do meio

Procura a entropia mínima (negentrópico)

### Propriedades dos Sistemas Abertos

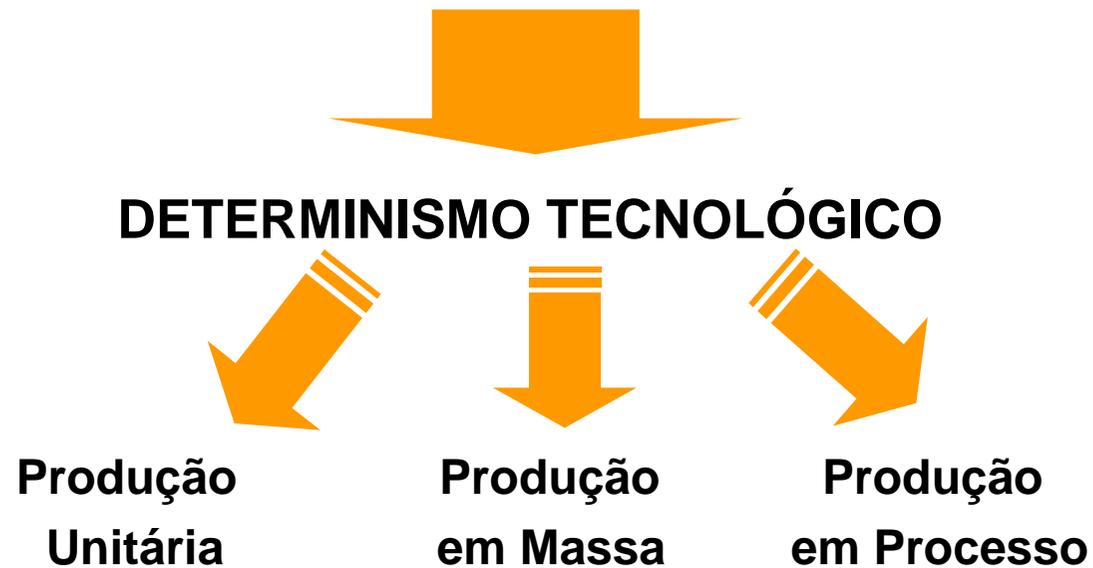
- Homeostase
- Negentropia
- Estrutura e funcionalidade
- Diferenciação e Integração
- Variedade requerida
- Equifinalidade
- Evolução

**Sistema Aberto:** Conjunto de elementos em interacção funcional possuindo sinergia, uma organização específica e que dependem do meio para manter funcionalidade.



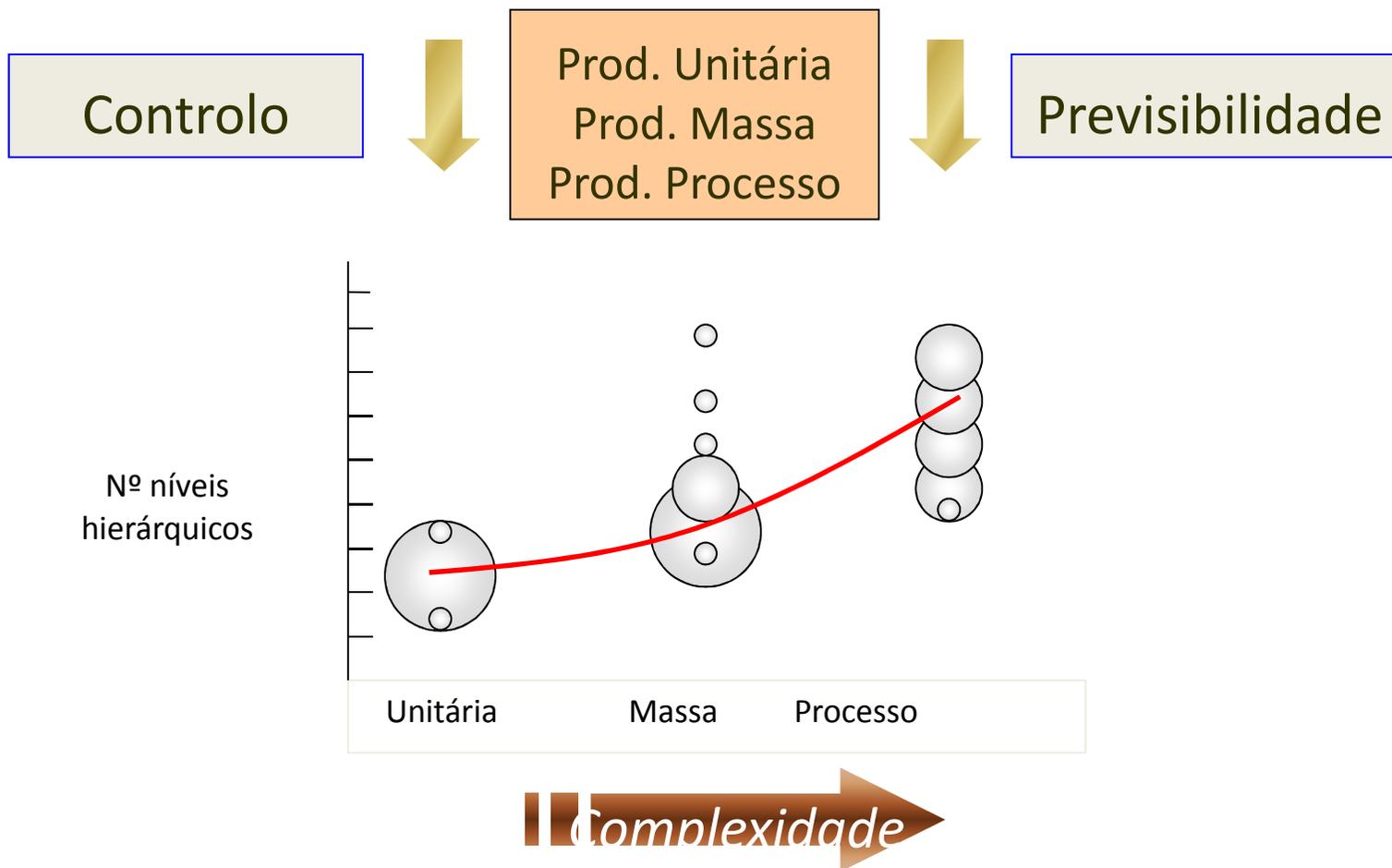
# Joan WOODWARD (1916-1971)

**“Tecnologia influencia o modo pelo qual a organização procura a Eficácia Organizacional”**



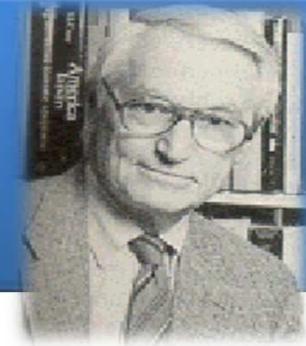


# Joan WOODWARD (1916-1971)





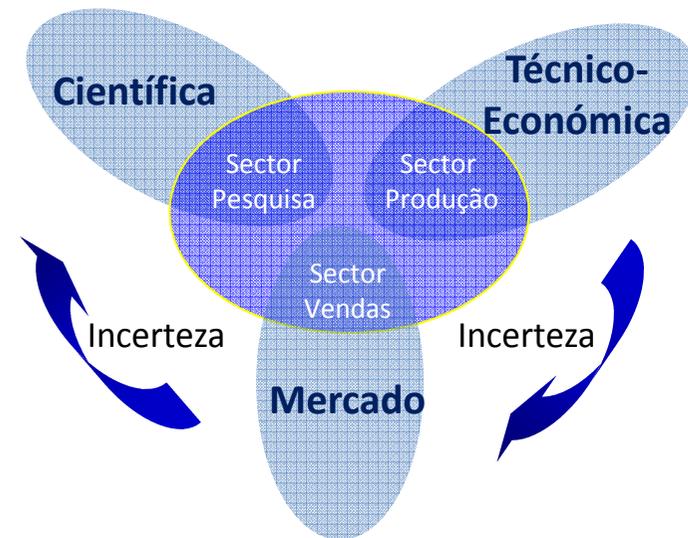
# Paul LAWRENCE & Jay LORSCH (1967)



Qual a **influência do meio** nas características estruturais e dinâmicas das organizações?

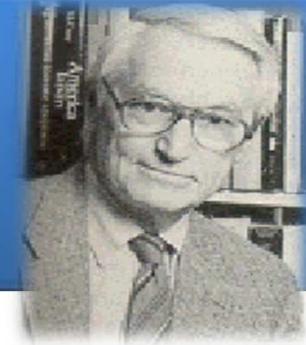
## NÍVEL DE INCERTEZA

- Clareza da informação
- Velocidade de mudança no meio
- Tempo despendido no feedback
- Incerteza na relação causal
- Grau de programação das tarefas





# Paul LAWRENCE & Jay LORSCH (1967)



## Como é que as organizações respondem à incerteza do meio?

**Diferenciação:** É o grau em que as tarefas e o trabalho dos indivíduos, grupos ou unidades encontram-se divididos pela organização

**Integração:** É o nível requerido de ligação entre as unidades bem como o seu grau de interdependência

### Conclusões

- Organizações mais eficazes na mesma indústria tendem a apresentar maior nível de diferenciação e integração
- Diferenciação e Integração desejável depende do tipo de indústria
- Importância das subunidades organizacionais depende da incerteza do meio
- Nível de incerteza do meio determina estrutura organizacional



# Modelo Sociotécnico

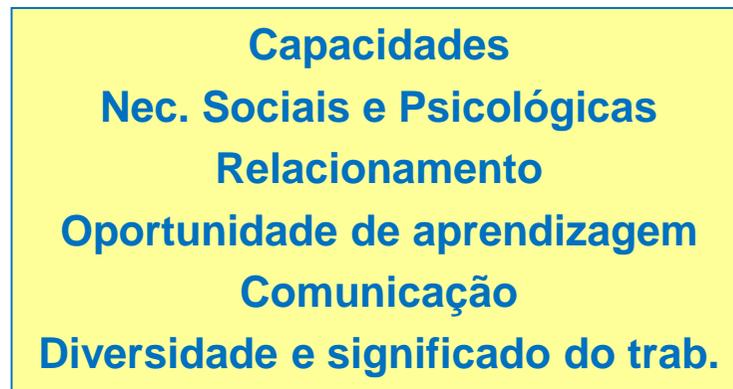
## TAVISTOCK INSTITUTE

*Fred Emery & Eric Trist (1960)*



**Organizações são Sistemas Abertos**

**Subsistema  
Social**



**Subsistema  
Técnico**



**Sistema Sociotécnico**

*Questão: Qual a melhor forma de articular as componentes social e técnica?*



# A sociotécnica na prática

## TAVISTOCK INSTITUTE



### Minas de Carvão de Durham (1948-1951)

---

#### Antecedentes

- Nacionalização das minas de carvão -> Obj.: Aumentar produtividade.

#### Ciclo de exploração das minas de carvão

- Extracção (manual -> martelo pneumático e explosivos)
- Transporte (manual -> passadeiras ou vagões até à superfície)
- Avanço (Escoramento e avanço passadeiras novas secções das galerias)

#### Medidas tomadas pelos responsáveis

- Reorganização do trabalho para aumentar a produtividade



# A sociotécnica na prática

## TAVISTOCK INSTITUTE



### Anterior organização do trabalho (Mineiro compósito)

- 1 ou 2 mineiros com picaretas manuais (Equipa = 2\*3 mineiros)
- “Paredes curtas” – Parede explorada de reduzida amplitude
- Mineiros escolhiam colegas de equipa
- Remuneração partilhada afecta à produtividade do grupo alargado
- Trabalhavam no mesmo espaço (em simultâneo ou alternadamente por turnos)
- Cada mineiro sabe realizar todas as tarefas (mineiro compósito)

### Nova organização do trabalho (Mineiro especializado)

- Vários mineiros com picaretas pneumáticas e explosivos
- “Paredes longas” – Parede explorada de grande amplitude
- Equipas constituídas pela Gestão
- Remuneração afecta à produtividade do grupo de turno
- Cada mineiro realiza apenas uma tarefa simples (Extracção, Transporte ou Avanço)



# A sociotécnica na prática

## TAVISTOCK INSTITUTE



**Problema:** Fraco crescimento da produtividade. Más relações laborais.

### **Causas:**

- Necessidade de aferir produtividade entre turnos
- Retracção das relações interpessoais
- Criação de diferenças de status (quem usa máquinas vs. quem usa pás)
- Negociação separada dos salários para cada grupo funcional
- Exigências de remuneração especial para funções extra-grupo (concluir trabalho do turno anterior) -> Há interesse próprio em fazer com que o turno anterior falhe
- Negociações consomem tempo e energia.



# A sociotécnica na prática

## TAVISTOCK INSTITUTE



### Solução:

#### Incidente Parede Larga Compósita

Estrutura geológica de uma galeria mal sustenta Parede Longa  
Regresso ao sistema Parede Curta / Compósito  
Custos elevados -> tentativa de regresso a “Parede Longa”  
Reacção negativa dos trabalhadores  
Compromisso de base sociotécnica

#### Parede Larga Compósita

Grupos escolhem membros (41 mineiros)  
Cada qual escolhe uma tarefa e um turno  
Salário aferido à produção do grupo alargado (3 turnos)  
Nem todos têm de dominar todas as tarefas mas o colectivo tem de as dominar  
O grupo determina que grau de rotatividade interna deseja



# A sociotécnica na prática

## TAVISTOCK INSTITUTE



### Solução:

- Restauração da diversidade funcional -> Desenvolvimento multicompetências
- Autonomização da equipa (turnos e rotatividade interna)
- Restabelecimento relações interpessoais privilegiadas (Pertenças grupais decididas internamente e não impostas externamente)
- Partilha de remuneração (criação de interdependências)
- Ausência de líder formal (eliminação de supervisão externa ao grupo)

# A Sociotécnica na prática

## *A Experiência Escandinava*

### **VOLVO – Kalmar & Uddevalla**

---

- Equipas de 8 trabalhadores
- Plataforma estática
- Componentes vão ter automaticamente às plataformas
- Equipa determina formação, realiza manutenção, planeia tarefas e selecciona novos membros
- Equipa não tem supervisores e elege porta-voz rotativo

Porta-voz:

Distribui trabalho,  
Realiza planeamento,  
Conduz as discussões,  
Lida com problemas individuais e grupais  
Reporta à Gestão



# Cultura Organizacional

## Elliot JAQUES (1952)

### O que é a Cultura Organizacional?

- “ **É o modo habitual e tradicional de pensar e agir partilhado**, em maior ou menor grau, por todos os seus membros e que os novos membros devem aprender e aceitar – pelo menos parcialmente – para estar integrados na organização. ”



Jaques (1952)

<http://www.youtube.com/watch?v=MgqIAI45-oQ>  
<http://www.youtube.com/watch?v=EcHpgsTg458>  
<http://www.youtube.com/watch?v=GOHvMz7dl2A>



# Cultura Organizacional

## Edgar SCHEIN (1985)

### O que é a cultura organizacional?

“ ... Padrão de **pressupostos básicos** – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que foi aprendendo a lidar com os seus problemas de **adaptação externa** e **integração interna** – que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a **forma correcta de perceber, pensar e sentir** em relação àqueles problemas.”

Schein (1985: 9)



# Cultura Organizacional

## Edgar SCHEIN (1985)





# Cultura Organizacional

## Edgar SCHEIN (1985)

### Artefactos

**“Aquilo que é fruto da intervenção humana, que tem uma forma física e apresenta uma finalidade”**

(Neves, 2000: 107)

- **Simbolismo comportamental**
- **Simbolismo material**
- **Simbolismo verbal**



# Cultura Organizacional

## Edgar SCHEIN (1985)

### Padrões e Normas de Comportamento

**“Actos que os membros de uma cultura organizacional executam diariamente (...) e cuja eficácia é considerada garantida”**

(Neves, 2000: 109)

- Práticas de gestão
- Ritos
- Cerimónias



# Cultura Organizacional

## Edgar SCHEIN (1985)

### Valores, Crenças e Ideologias

**Valor** – Tudo o que tem significado pessoal, é baseado em preceitos morais, religiosos ou sociais e que é adquirido na infância e modificável;

**Crença** – É a aceitação de uma proposição como sendo verdadeira;

**Opinião** – É uma crença com uma avaliação favorável ou desfavorável;

**Ideologia** – Conjunto coerente de crenças, valores e normas carregados emocionalmente que unem as pessoas e ajudam-nas a dar sentido ao mundo.



# Cultura Organizacional

## Edgar SCHEIN (1985)

### Pressupostos Básicos

Como se relaciona a organização com o meio?

Como se deve comportar o Ser Humano em contexto de trabalho?

Como se define a verdade?

Que perspectiva temporal para a organização?

Qual a natureza humana face ao trabalho?

Como é que as pessoas se devem relacionar?

Que grau de homogeneidade comportamental deve ter o grupo?



# Cultura Organizacional

## Edgar SCHEIN (1985)

### Razões (Mabey, Salaman & Storey, 1998):

Explicar **sucesso económico asiático**.

Declínio económico anos 80 por **incapacidade das empresas ocidentais** de gerir a cultura.

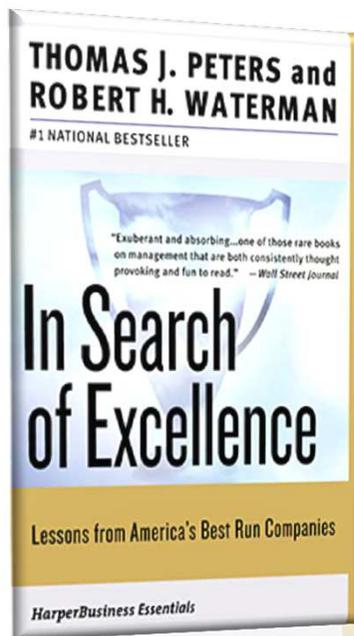
Competitividade passa por **novas formas de controlo** e de promoção da coesão social.

Sobrevivência de empresas norte-americanas nas crises de 1974 e 1978 não é explicável apenas pelo contributo de indivíduos, de grupos, estruturas ou tecnologias mas sim pelo **todo organizacional** (Schein, 1985)

Acreditava-se numa relação positiva entre a força da **Cultura Organizacional** e a **Estrutura Organizacional** (Buchanan & Huczynski, 1997).

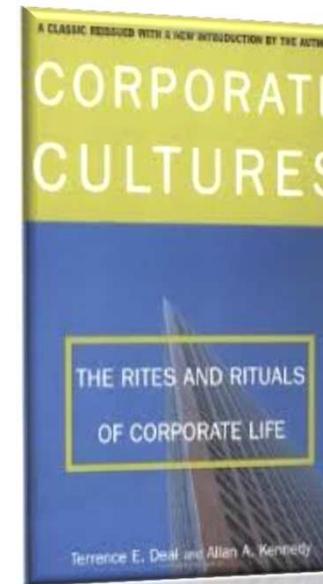
# Corporate Culture

## Perspectiva Funcionalista da CO (Integradora sensu Martin, 1992)



(1982)

Valores podem afectar o sucesso organizacional



(1982)

Cultura pode ser gerida para alcançar melhores resultados

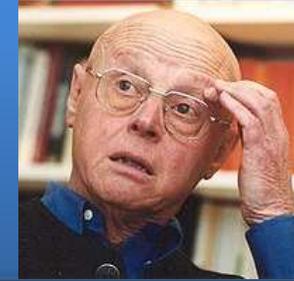
# Corporate Culture

## Debate: Cultura Organizacional ou Moda Organizacional?



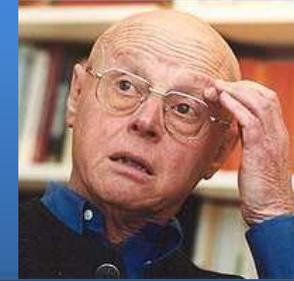
# Cultura Nacional

## HOFSTEDE (1984)

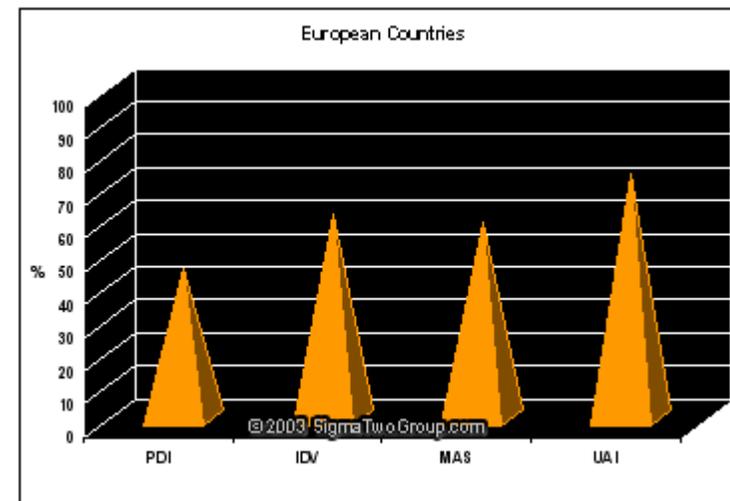
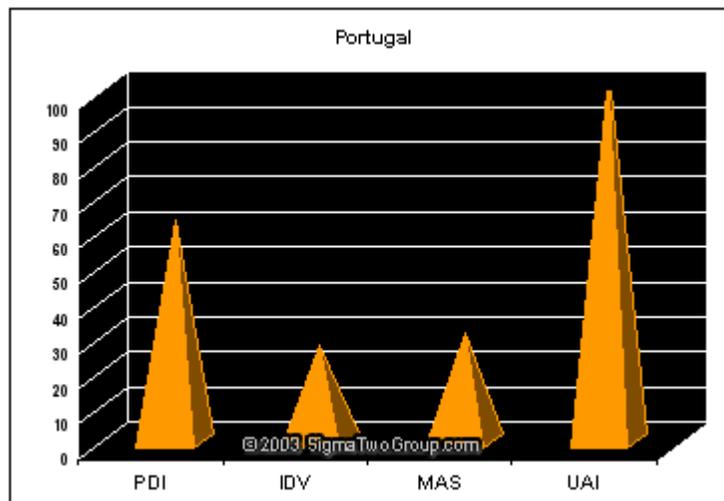


- **Distância ao poder:** Mede o grau com que os membros da sociedade aceitam uma distribuição desigual do poder.  
<http://www.youtube.com/watch?v=sqaa42gbqhA>
- **Evitamento da incerteza:** Mede o grau de ameaça que a incerteza ou a ambiguidade das situações causa aos membros de uma sociedade.
- **Individualismo-Colectivismo:** Mede a tendência para um indivíduo preocupar-se consigo e com a sua família apenas versus a tendência para trabalhar em conjunto para o bem colectivo.  
<http://www.youtube.com/watch?v=CW7aWKXB5J4>
- **Masculinidade-Feminilidade:** Mede o grau em que os valores masculinos prevalecem (competição, assertividade, materialismo) versus os femininos (colaboração, modéstia).
- **Orientação temporal:** Mede a orientação para o curto versus longo prazos.  
<http://www.youtube.com/watch?v=Jlrl6qGA4q&list=PLrbmqioA54RKzyzQ8ibhKCVNhwCEY2Fal>

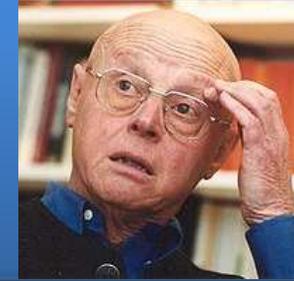
# Cultura Nacional HOFSTEDE (1984)



## PORTUGAL

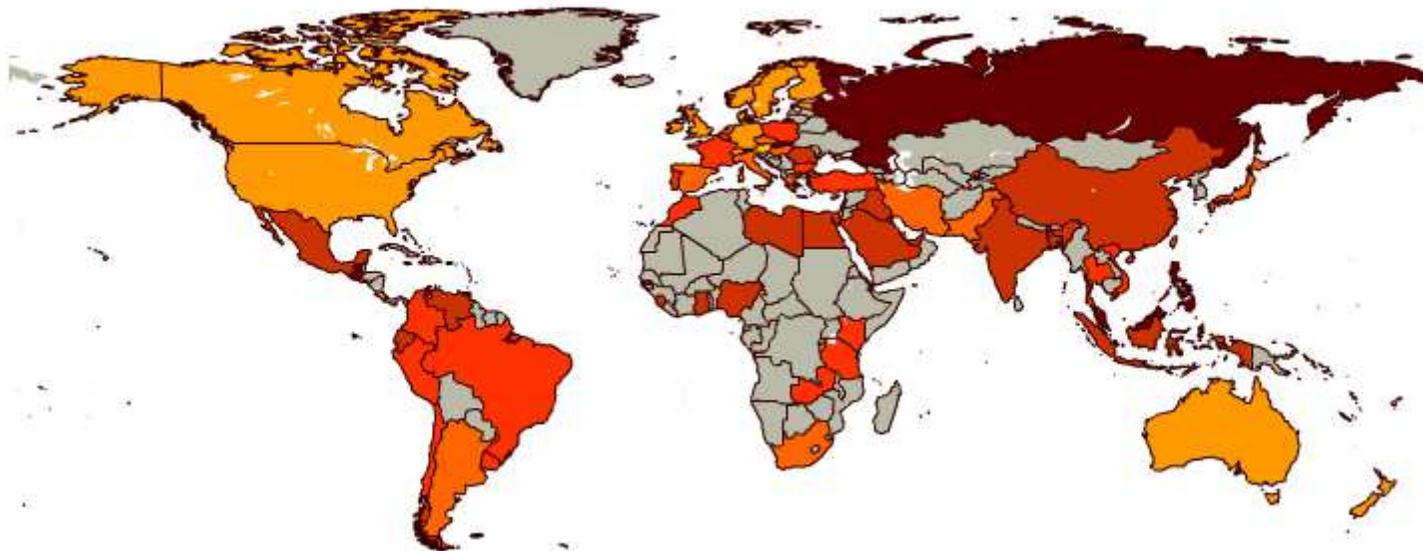


# Cultura Nacional HOFSTEDE (1984)

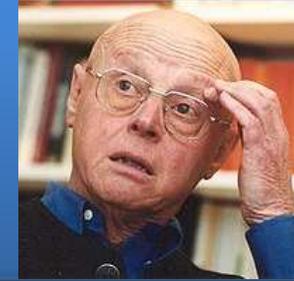


PORTUGAL

*Distância ao poder*

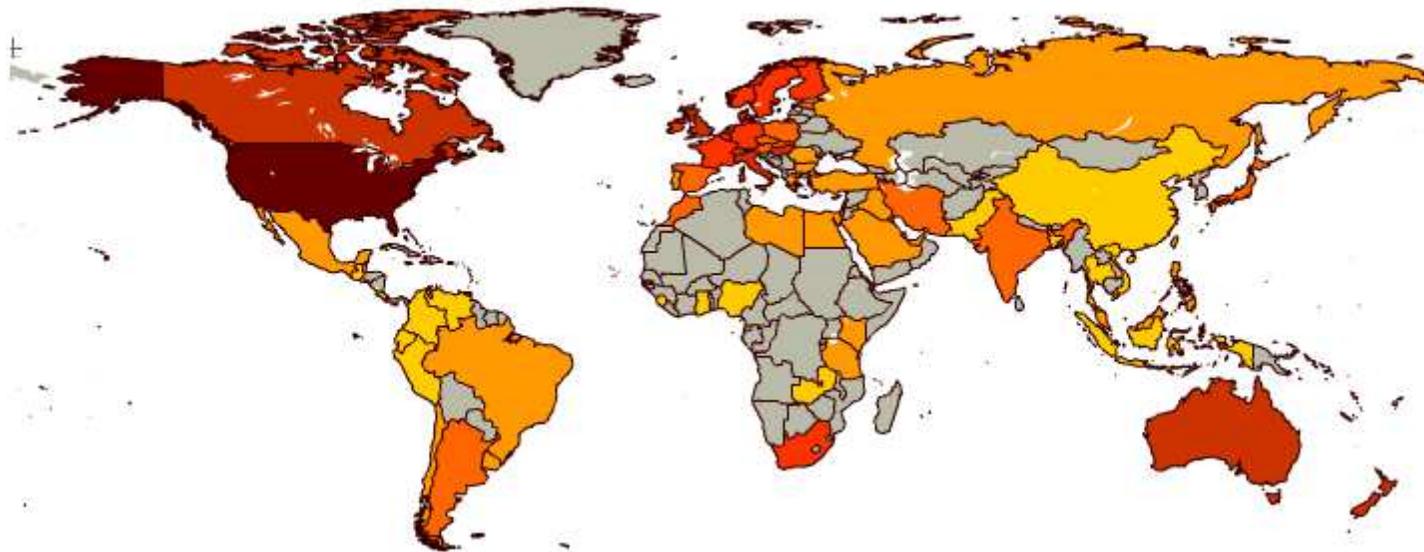


# Cultura Nacional HOFSTEDE (1984)

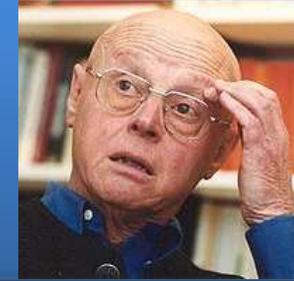


PORTUGAL

*Individualismo*

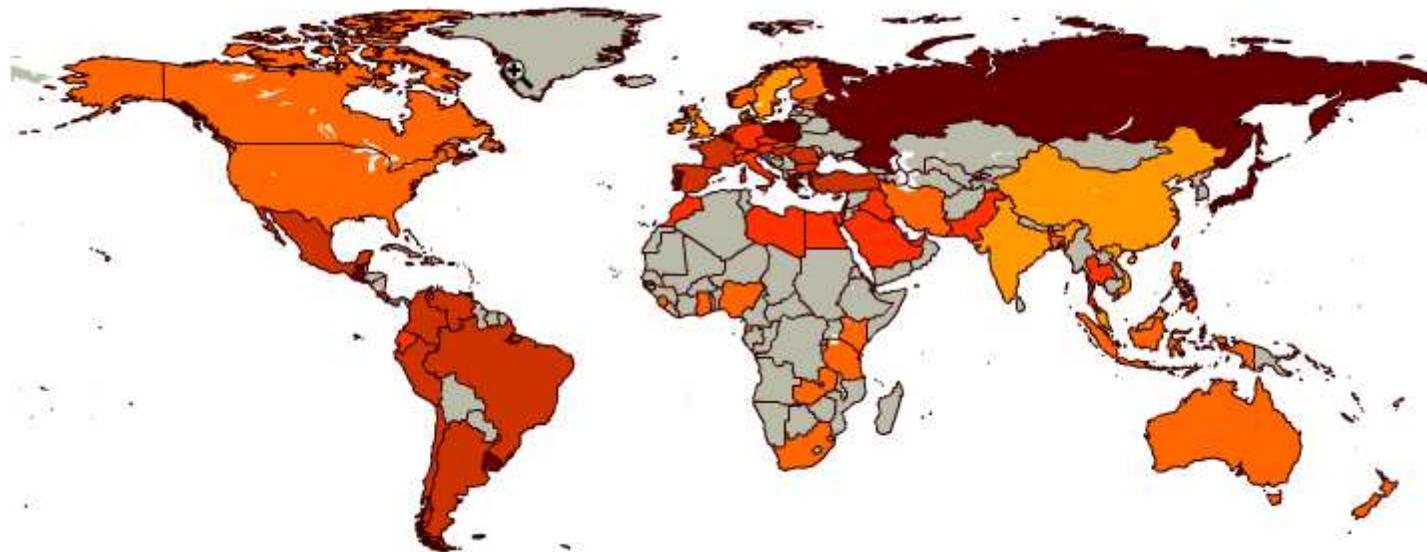


# Cultura Nacional HOFSTEDE (1984)

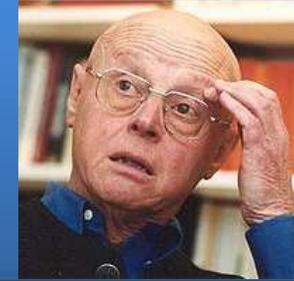


## PORTUGAL

*Evitamento da incerteza*

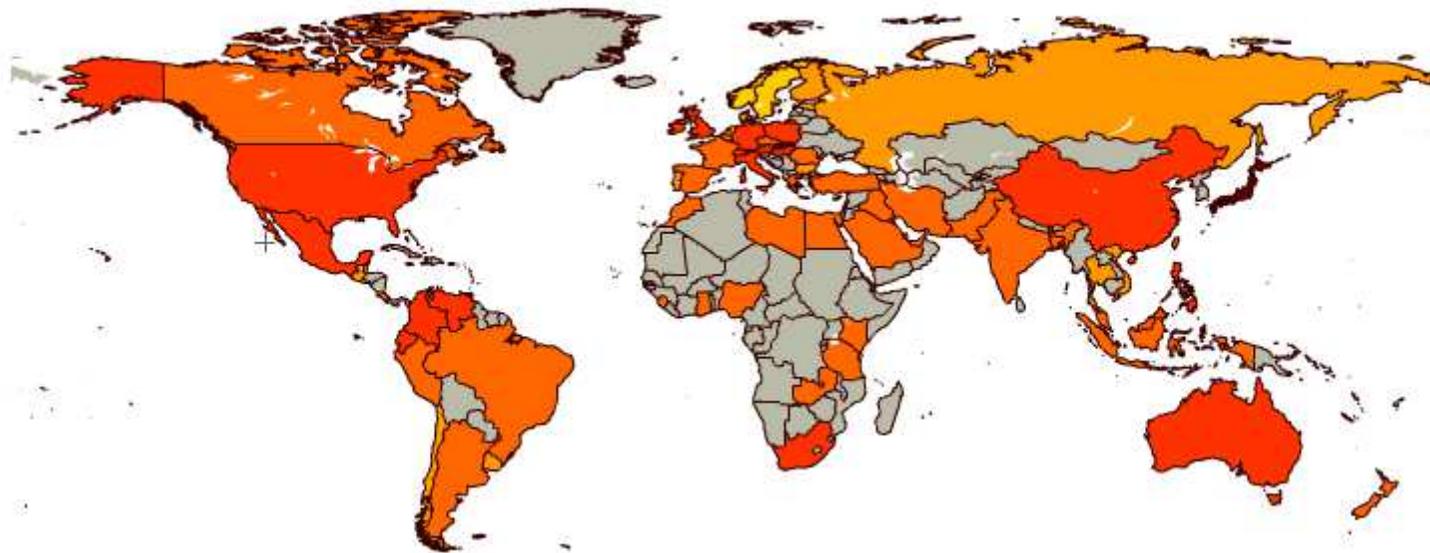


# Cultura Nacional HOFSTEDE (1984)



PORTUGAL

*Masculinidade*



<http://www.kwintessential.co.uk/intercultural-business-communication/tool.php>

# Bibliografia

Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill

Mabey, C.; Salaman, G. & Storey, J. (1998). *Human Resource Management: A strategic introduction* (2<sup>a</sup> ed.). Oxford: Blackwell, 451-471

Neves, J. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: RH

Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. S. Francisco: Jossey-Bass.

Triandis, H. (2004). The many dimensions of culture. *Academy of Management Executive*, 18 (1), pp.88-93.