

Demo PDA

21/12/2022

Este Relatório é um produto da PDA International.
PDA International é líder no fornecimento de
avaliações comportamentais aplicadas para a
seleção, gestão e desenvolvimento de talentos.

PDA International ®

©2004 PDA International

SOBRE ESTE RELATÓRIO

Definição:

O questionário de Cultura Organizacional PDA é uma ferramenta de análise da cultura das organizações desde o ponto de vista comportamental que permite estudar os estilos culturais que se apresentam dentro de uma organização com o objetivo de identificar lacunas entre a cultura desejada e a cultura atual.

Objetivos:

- Proporcionar uma visão profunda da cultura organizacional analisada tanto a nível geral como de sectores e responsabilidades (*)
- Oferecer descrições detalhadas e análise de lacunas que proporcionam uma linha de orientação para a mudança cultural
- Visualizar os pontos fortes e as possíveis dificuldades para conduzir com sucesso uma mudança cultural

Conteúdos:

- A descrição do Modelo Cultural PDA e das tendências culturais PDA
- Os resultados do estudo realizado
- Um guia de análise que ajudará a interpretar os resultados do presente documento

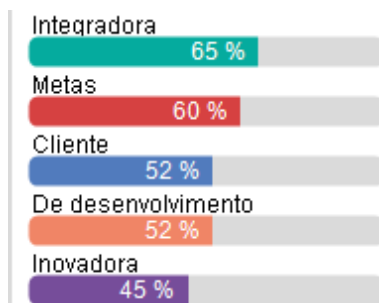
(*) É importante considerar em todos os casos que as perceções apresentadas nesta análise correspondem às pessoas completaram o questionário de Cultura Organizacional PDA. A sua representatividade estatística dependerá da quantidade de pessoas avaliadas em função do grupo total e da forma como o ou os grupos de participantes foram seleccionados.

MAPA CULTURAL | RESUMO DE RESULTADOS

Realizar um processo de transformação cultural é similar a empreender uma viagem. Devemos conhecer o nosso ponto de destino e o nosso ponto de partida. Sem esta esta informação, é provável que a nossa viagem não nos leve ao destino que desejamos.

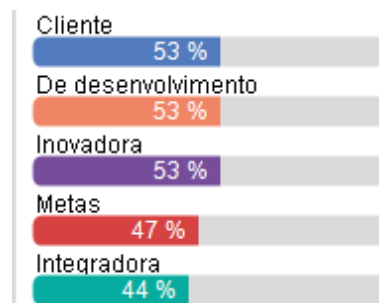
CULTURA ATUAL

A organização está aqui:



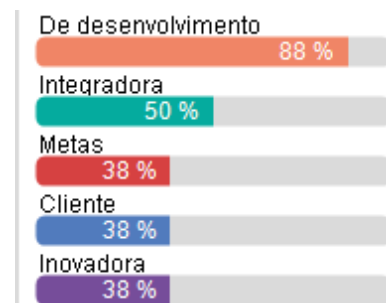
CULTURA DESEJADA

As pessoas desejam trabalhar aqui:



CULTURA OBJETIVO

Os gestores desejam levar a organização aqui:



METAS	CLIENTE	DE DESENVOLVIMENTO	INTEGRADORA	INOVADORA
- Implementação - Dinamismo - Determinação - Expeditividade - Assertividade - Compromisso com os objetivos - Foco - Velocidade - Meritocracia - Risco	- Foco externo - Serviço - Amabilidade - Capacidade de resposta - Orientação externa - Escuta - Relação - Confiança - Empatia - Paciência	- Desenvolvimento - Segurança - Respeito - Equilíbrio - Diversidade - Relações - Alegria - Generosidade - Cooperação - Fiabilidade	- Colaboração - Cliente interno - Trabalho em equipa - Relações interpessoais - Interdependência - Generosidade - Cooperação - Confiabilidade - Diversidade - Convivência	- Empreendimento - Aprendizagem - Criatividade - Procura da excelência - Crescimento - Inovação - Autonomia - Curiosidade - Sinceridade - Coragem

A Cultura Objetivo: é a tendência cultural desejada ou requerida pela direção da organização.

A Cultura Desejada: é a tendência cultural desejada ou preferida pelas pessoas que trabalham na organização.

A Cultura Atual: é a tendência cultural identificada como a mais habitual no presente por todas as pessoas que trabalham na organização.

RESUMO DESCRITIVO DAS CULTURAS



CULTURA ORIENTADA PARA METAS

Define-se como uma cultura que está atenta às tarefas e à solução de problemas. As pessoas destas organizações são competitivas, procuram a perfeição e responsabilizam-se pelos seus erros. Os objetivos comunicam-se de forma clara e o alcançar dos mesmos é recompensado com base no desempenho individual.



CULTURA ORIENTADA PARA O CLIENTE

Esta cultura é persistente e orientada para o exterior na sua abordagem ao trabalho. Priorizam-se as decisões em função do impacto no cliente e agilizam-se os processos internos para melhorar a experiência dos mesmos. A escuta ativa e a comunicação fluida valorizam-se tanto em relações internas como nas de proximidade com os clientes.



CULTURA DE DESENVOLVIMENTO

Esta tendência coloca as pessoas no centro da sua operação. Subsiste a crença básica de que os seres humanos contribuem e respondem melhor num âmbito laboral onde se sentem valorizados. Fomenta-se o desafio construtivo e valorizam-se as decisões de todos. Destina-se esforço ao desenvolvimento das habilidades e capacidades que os indivíduos precisam para a sua profissionalização e realização pessoal.



CULTURA INTEGRADORA

Caracteriza-se pelo seu alto nível escuta e empatia com as pessoas. Coloca o bem comum a frente do bem individual, por isso ao tomar decisões pensam na equipa. As pessoas são bons líderes de equipa, mas também bons membros da mesma. As políticas retributivas alentam as pessoas a facilitar o sucesso dos outros.



CULTURA INOVADORA

Esta cultura procura produzir inovação, desenvolver ideias criativas e melhorar de forma continua. Com este fim, as equipas formam-se por projetos, com um espírito colaborativo em que se valoriza a experiência e o contributo das pessoas, sem importar o cargo ou a hierarquia. O erro é parte fundamental do sucesso, pelo que se fomenta a experimentação e a tomada de riscos calculados.

A combinação de culturas é uma informação sumamente rica para a análise cultural. Por exemplo: uma organização em que a cultura atual se identifique em primeiro lugar com a cultura orientada para metas e em segundo lugar com a cultura orientada ao cliente é muito diferente de uma organização em que a cultura atual seja também em primeiro lugar orientada para metas, mas em segundo lugar para a inovação.

Recorda, uma organização possui uma específica combinação de tendências culturais. Isto significa que podem distinguir-se dentro da organização características associadas a cada uma das 5 tendências, mas em diferentes intensidades. A maior intensidade de uma tendência cultural dentro de uma organização, mais visível e estável são os rasgos das suas dimensões.



RESULTADOS DO RELATÓRIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PDA

DEFINIÇÕES CHAVE PARA A LEITURA DOS RESULTADOS

A Cultura Objetivo: é a tendência cultural desejada ou requerida pela direção da organização.

A Cultura Desejada: é a tendência cultural desejada ou preferida pelas pessoas que trabalham na organização.

A Cultura Atual: é a tendência cultural identificada como a mais habitual no presente por todas as pessoas que trabalham na organização.

RESUMO DESCRITIVO DAS CULTURAS



CULTURA ORIENTADA PARA METAS

Define-se como uma cultura que está atenta às tarefas e à solução de problemas. As pessoas destas organizações são competitivas, procuram a perfeição e responsabilizam-se pelos seus erros. Os objetivos comunicam-se de forma clara e o alcançar dos mesmos é recompensado com base no desempenho individual.



CULTURA ORIENTADA PARA O CLIENTE

Esta cultura é persistente e orientada para o exterior na sua abordagem ao trabalho. Priorizam-se as decisões em função do impacto no cliente e agilizam-se os processos internos para melhorar a experiência dos mesmos. A escuta ativa e a comunicação fluida valorizam-se tanto em relações internas como nas de proximidade com os clientes.



CULTURA DE DESENVOLVIMENTO

Esta tendência coloca as pessoas no centro da sua operação. Subsiste a crença básica de que os seres humanos contribuem e respondem melhor num âmbito laboral onde se sentem valorizados. Fomenta-se o desafio construtivo e valorizam-se as decisões de todos. Destina-se esforço ao desenvolvimento das habilidades e capacidades que os indivíduos precisam para a sua profissionalização e realização pessoal.



CULTURA INTEGRADORA

Caracteriza-se pelo seu alto nível escuta e empatia com as pessoas. Coloca o bem comum a frente do bem individual, por isso ao tomar decisões pensam na equipa. As pessoas são bons líderes de equipa, mas também bons membros da mesma. As políticas retributivas alentam as pessoas a facilitar o sucesso dos outros.

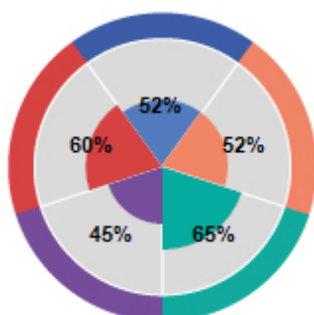


CULTURA INOVADORA

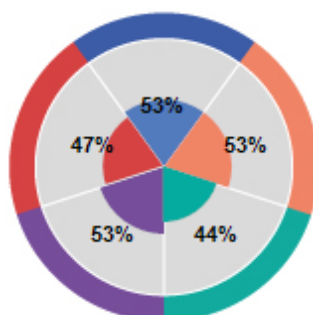
Esta cultura procura produzir inovação, desenvolver ideias criativas e melhorar de forma continua. Com este fim, as equipas formam-se por projetos, com um espírito colaborativo em que se valoriza a experiência e o contributo das pessoas, sem importar o cargo ou a hierarquia. O erro é parte fundamental do sucesso, pelo que se fomenta a experimentação e a tomada de riscos calculados.

RESULTADOS GERAIS

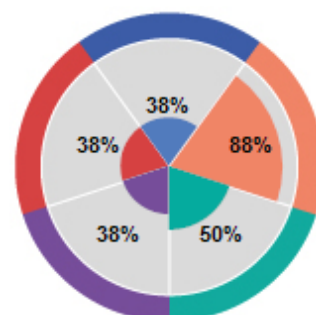
Cultura Atual



Cultura Desejada



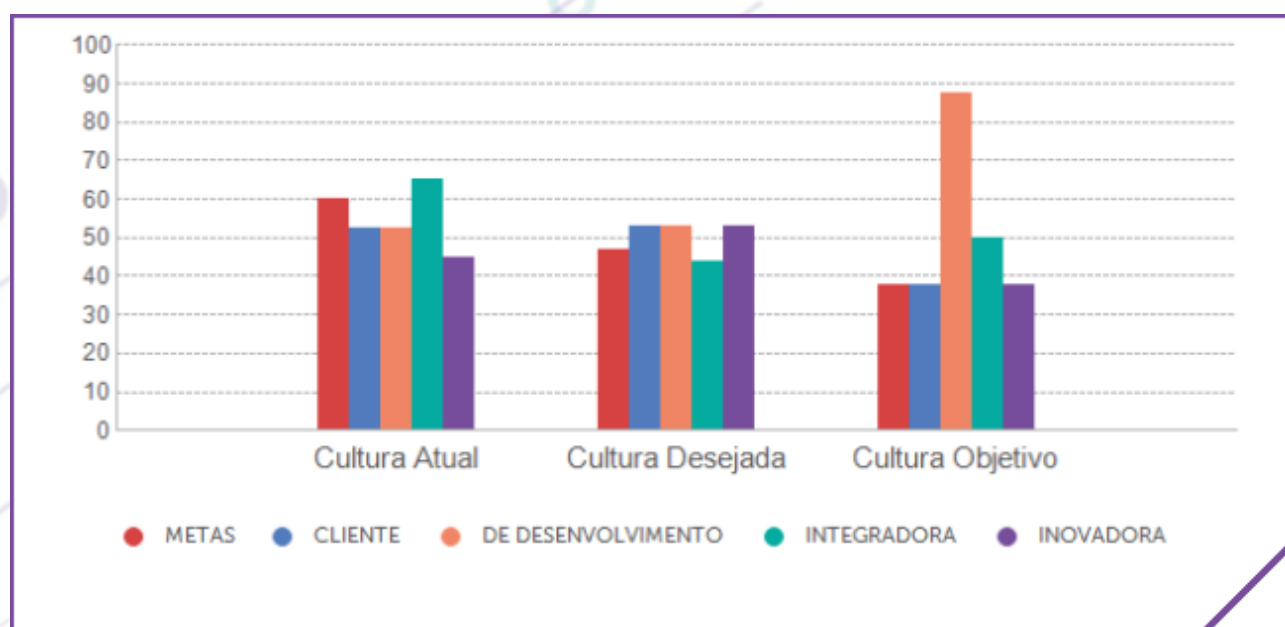
Cultura Objetivo



● METAS ● CLIENTE ● DE DESENVOLVIMENTO ● INTEGRADORA ● INOVADORA

(*) Cada cultura pode manifestar-se numa organização de 0 a 100%. Os seguintes resultados mostram a intensidade da presença de cada tendência cultural na estrutura organizacional.

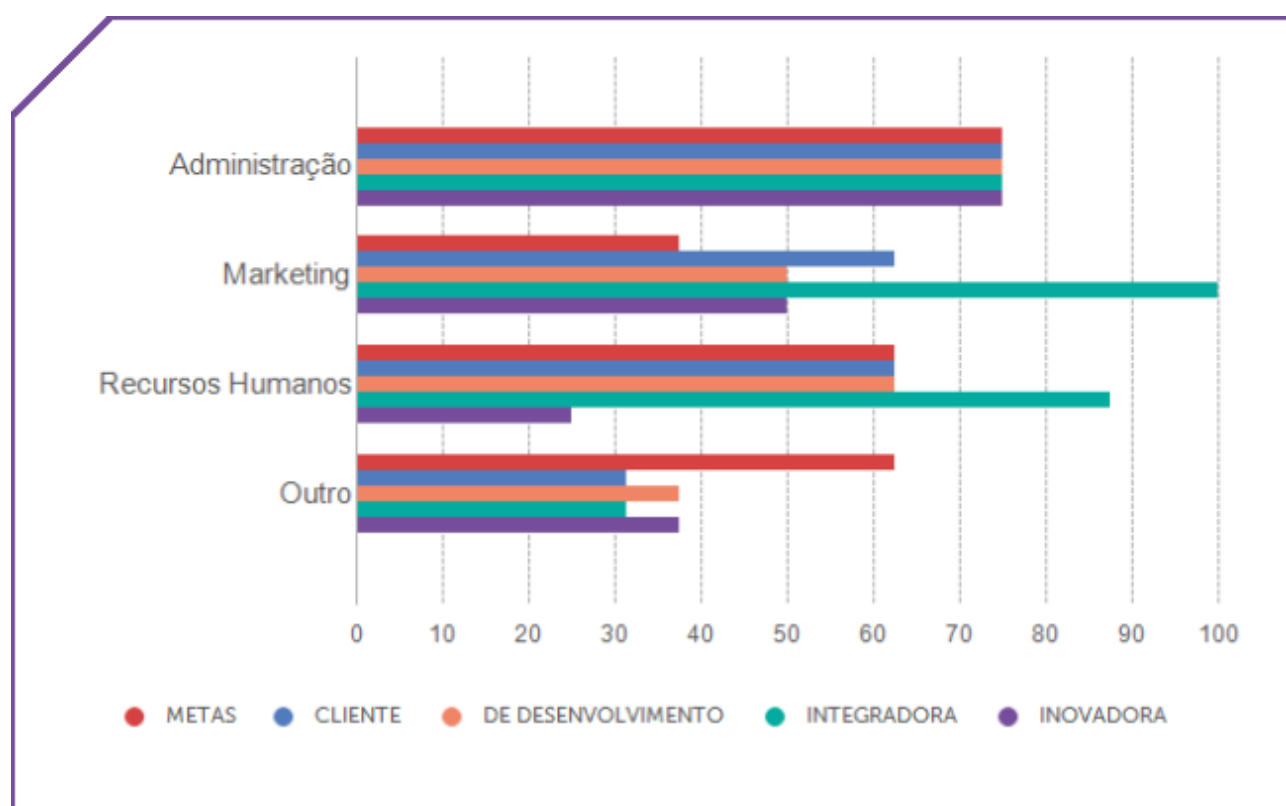
COMPARAÇÃO ENTRE CULTURAS



	METAS	CLIENTE	DE DESENVOLVIMENTO	INTEGRADORA	INOVADORA
Cultura Atual	60%	52%	52%	65%	45%
Cultura Desejada	47%	53%	53%	44%	53%
Cultura Objetivo	38%	38%	88%	50%	38%

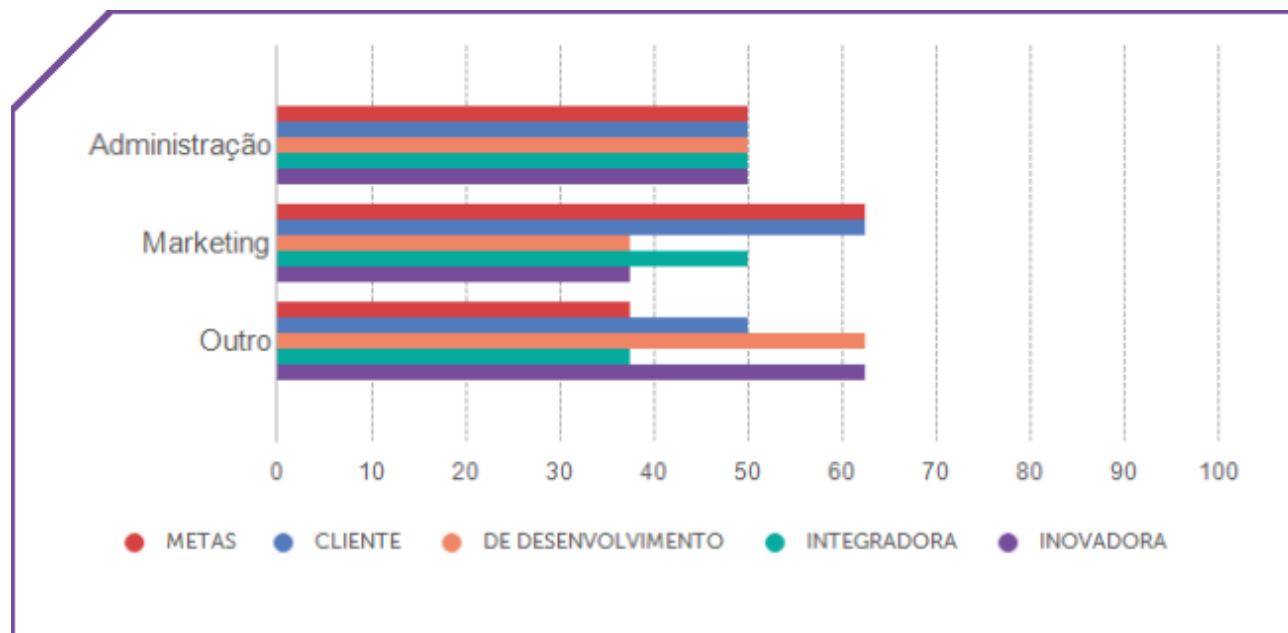
RESULTADOS POR SETOR

CULTURA ATUAL POR SETOR



	METAS	CLIENTE	DE DESENVOLVIMENTO	INTEGRADORA	INOVADORA
Administração	75%	75%	75%	75%	75%
Marketing	38%	62%	50%	100%	50%
Recursos Humanos	62%	62%	62%	88%	25%
Outro	62%	31%	38%	31%	38%

CULTURA DESEJADA POR SETOR



	METAS	CLIENTE	DE DESENVOLVIMENTO	INTEGRADORA	INOVADORA
Administração	50%	50%	50%	50%	50%
Marketing	62%	62%	38%	50%	38%
Outro	38%	50%	62%	38%	62%

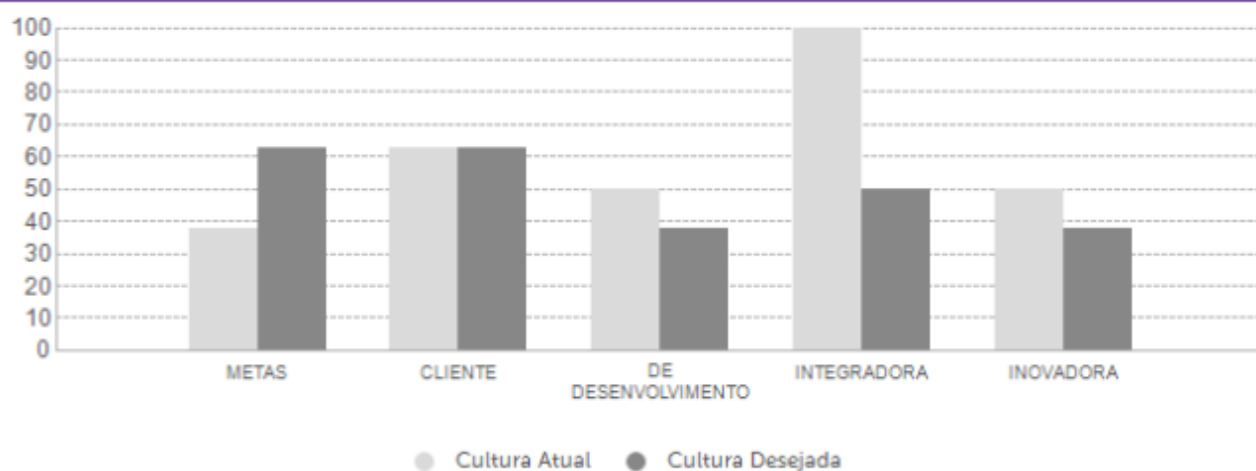
COMPARAÇÃO ENTRE CULTURAS POR SETOR

ADMINISTRAÇÃO



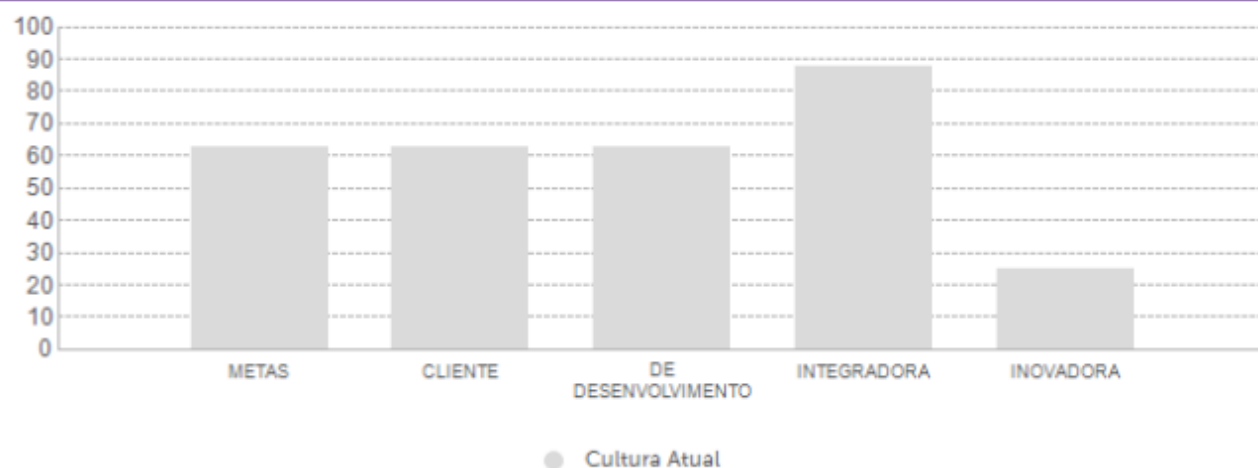
	METAS	CLIENTE	DESENVOLVIMENTO	INTEGRADORA	INOVADORA
Cultura Atual	75%	75%	75%	75%	75%
Cultura Desejada	50%	50%	50%	50%	50%

MARKETING



	METAS	CLIENTE	DESENVOLVIMENTO	INTEGRADORA	INOVADORA
Cultura Atual	38%	62%	50%	100%	50%
Cultura Desejada	62%	62%	38%	50%	38%

RECURSOS HUMANOS



	METAS	CLIENTE	DE DESENVOLVIMENTO	INTEGRADORA	INOVADORA
Cultura Atual	62%	62%	62%	88%	25%

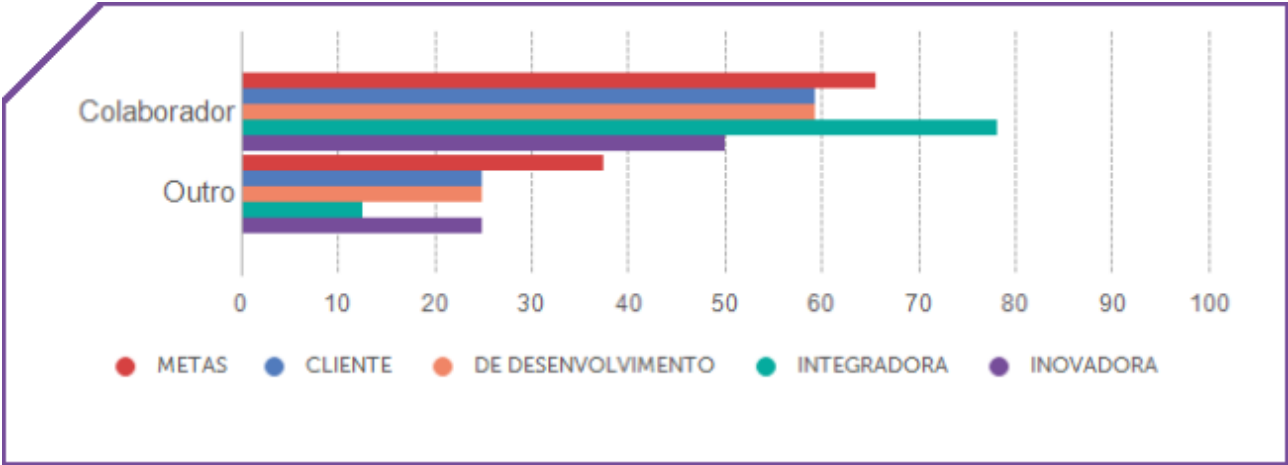
OUTRO



	METAS	CLIENTE	DE DESENVOLVIMENTO	INTEGRADORA	INOVADORA
Cultura Atual	62%	31%	38%	31%	38%
Cultura Desejada	38%	50%	62%	38%	62%

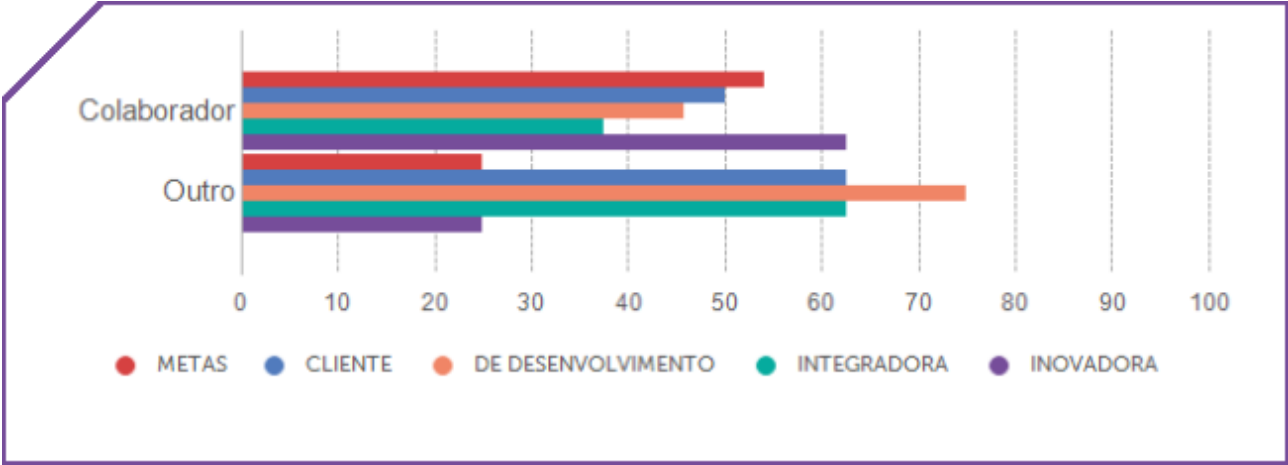
RESULTADOS POR NÍVEL DE RESPONSABILIDADE

CULTURA ATUAL POR NÍVEL DE RESPONSABILIDADE



	METAS	CLIENTE	DE DESENVOLVIMENTO	INTEGRADORA	INOVADORA
Colaborador	66%	59%	59%	78%	50%
Outro	38%	25%	25%	12%	25%

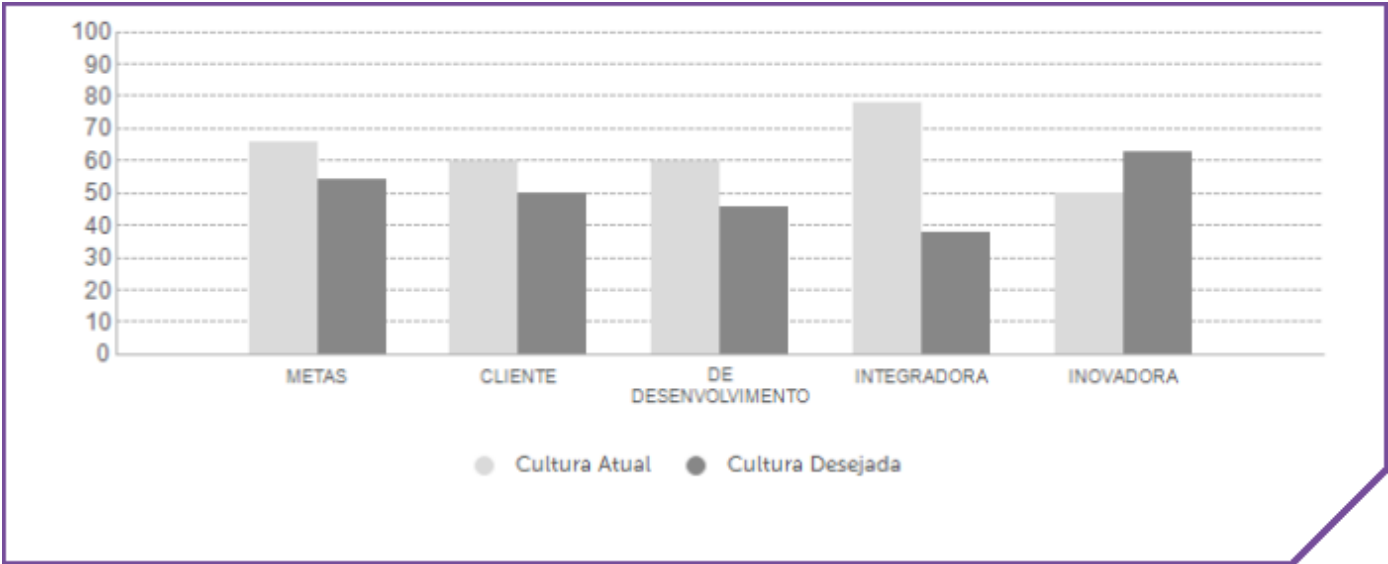
CULTURA DESEJADA POR NÍVEL DE RESPONSABILIDADE



	METAS	CLIENTE	DE DESENVOLVIMENTO	INTEGRADORA	INOVADORA
Colaborador	54%	50%	46%	38%	62%
Outro	25%	62%	75%	62%	25%

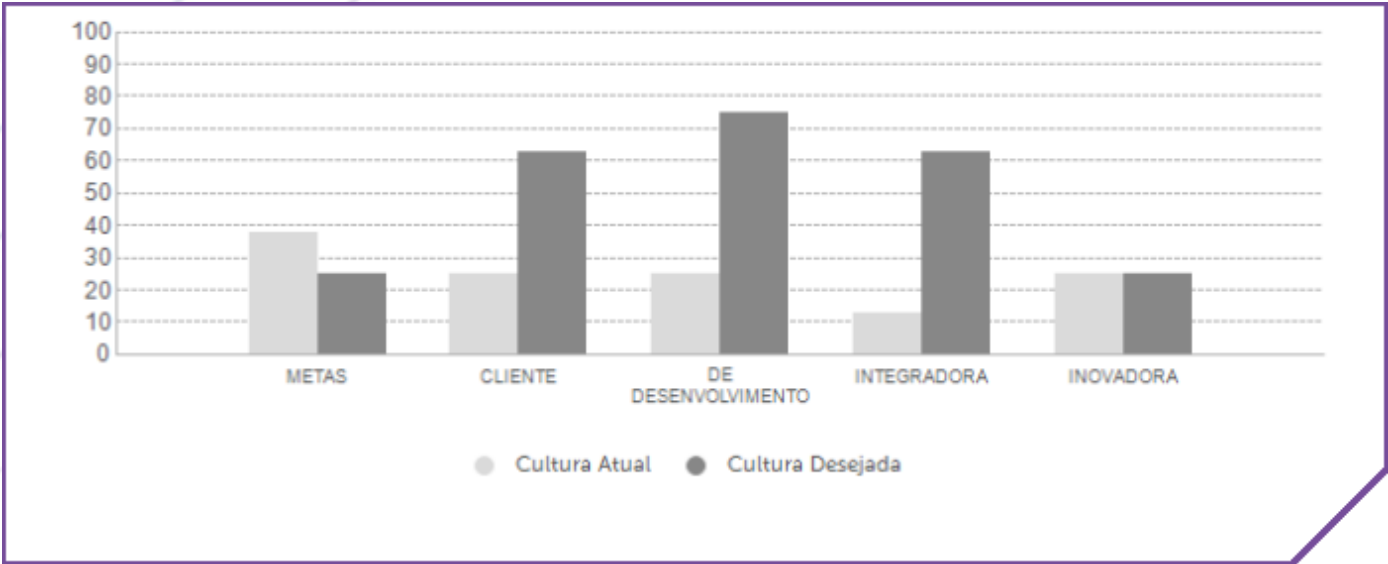
COMPARAÇÃO ENTRE CULTURAS POR NÍVEL DE RESPONSABILIDADE

COLABORADOR



	METAS	CLIENTE	DE DESENVOLVIMENTO	INTEGRADORA	INOVADORA
Cultura Atual	66%	59%	59%	78%	50%
Cultura Desejada	54%	50%	46%	38%	62%

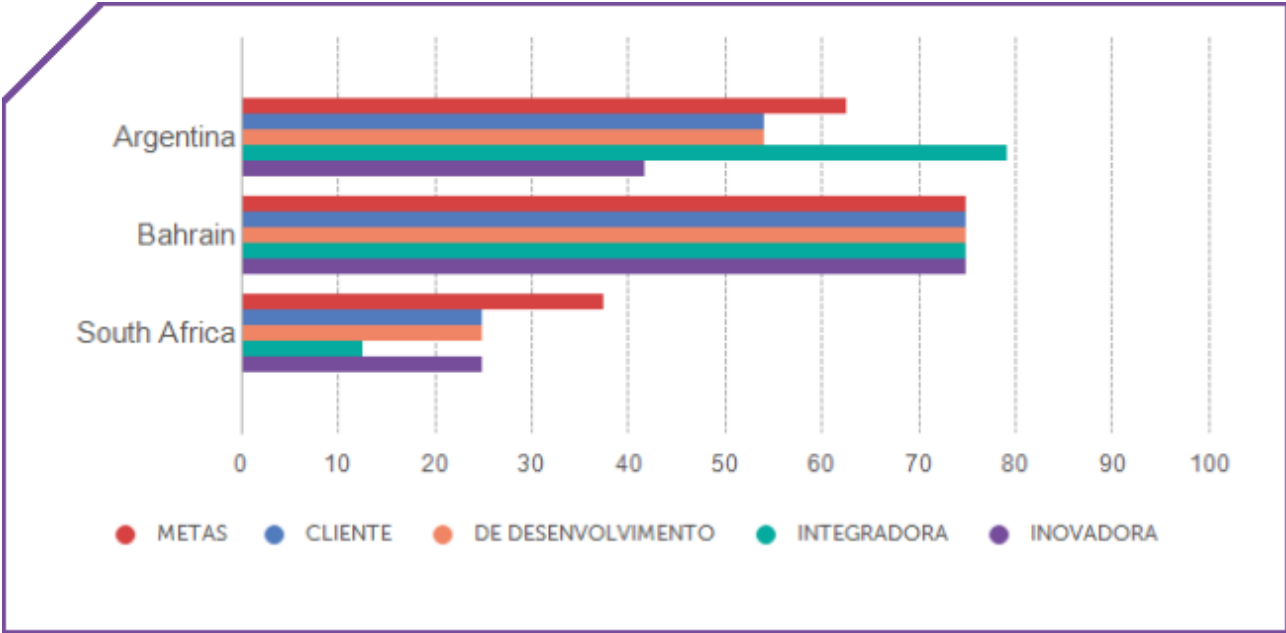
OUTRO



	METAS	CLIENTE	DE DESENVOLVIMENTO	INTEGRADORA	INOVADORA
Cultura Atual	38%	25%	25%	12%	25%
Cultura Desejada	25%	62%	75%	62%	25%

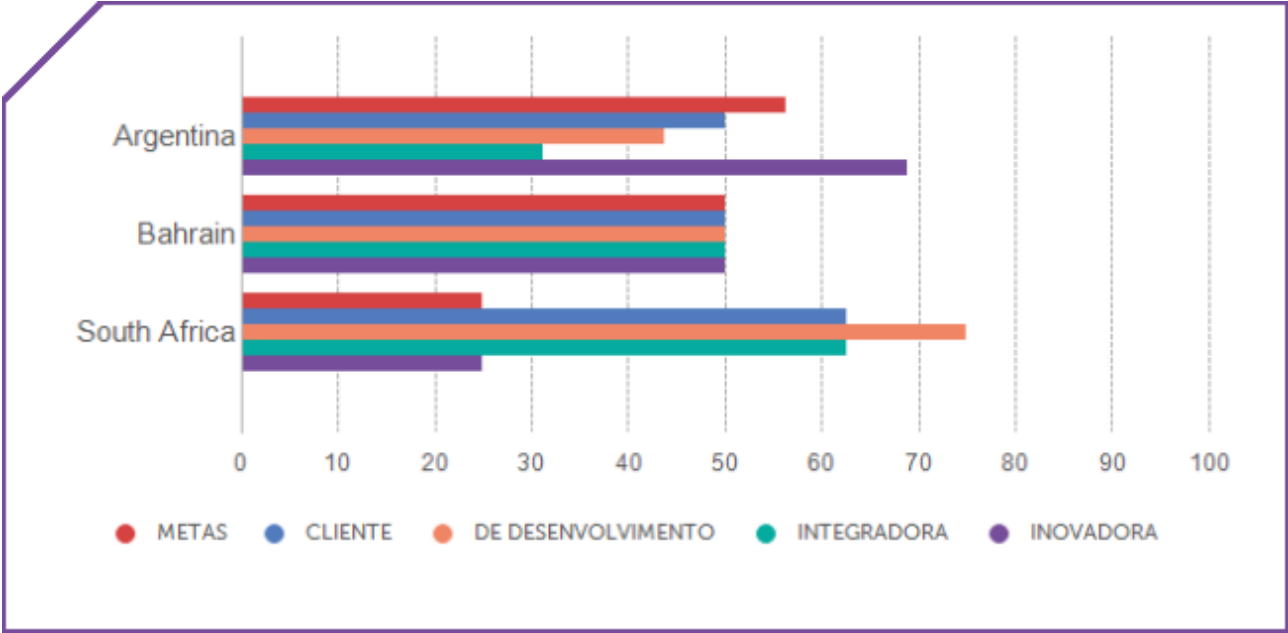
RESULTADOS POR PAÍS

CULTURA ATUAL POR PAÍS



	METAS	CLIENTE	DE DESENVOLVIMENTO	INTEGRADORA	INOVADORA
Argentina	62%	54%	54%	79%	42%
Bahrain	75%	75%	75%	75%	75%
South Africa	38%	25%	25%	12%	25%

CULTURA DESEJADA POR PAÍS



	METAS	CLIENTE	DE DESENVOLVIMENTO	INTEGRADORA	INOVADORA
Argentina	56%	50%	44%	31%	69%
Bahrain	50%	50%	50%	50%	50%
South Africa	25%	62%	75%	62%	25%

COMPARAÇÃO ENTRE CULTURAS POR PAÍS

ARGENTINA



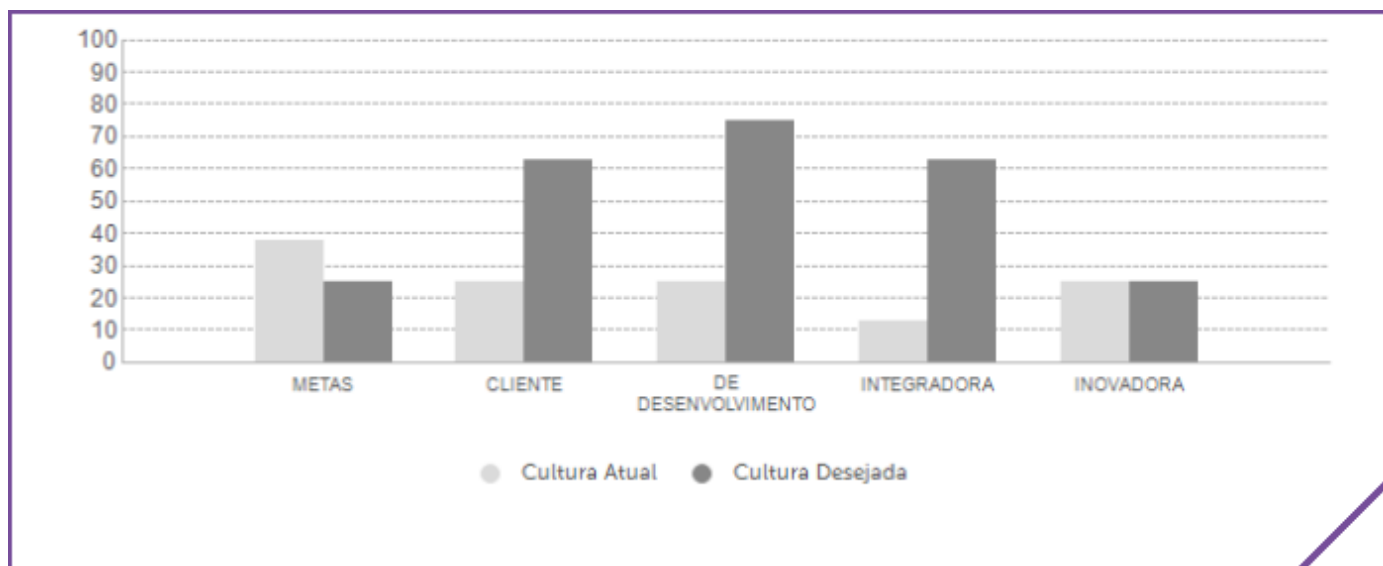
	METAS	CLIENTE	DE DESENVOLVIMENTO	INTEGRADORA	INOVADORA
Cultura Atual	62%	54%	54%	79%	42%
Cultura Desejada	56%	50%	44%	31%	69%

BAHRAIN



	METAS	CLIENTE	DE DESENVOLVIMENTO	INTEGRADORA	INOVADORA
Cultura Atual	75%	75%	75%	75%	75%
Cultura Desejada	50%	50%	50%	50%	50%

SOUTH AFRICA



	METAS	CLIENTE	DE DESENVOLVIMENTO	INTEGRADORA	INOVADORA
Cultura Atual	38%	25%	25%	12%	25%
Cultura Desejada	25%	62%	75%	62%	25%

(*) Decidiu-se neste relatório não realizar a abertura dos resultados de acordo com o género dos participantes para evitar qualquer interpretação da informação que possa atentar contra a diversidade de género. A informação relativa à dispersão de género pode encontrar-se nos dados técnicos do relatório.

O QUE ENTENDEMOS POR CULTURA ORGANIZACIONAL?

A cultura de uma organização é o conjunto de símbolos, sistemas, comportamentos, crenças, valores, linguagem própria, rituais e histórias existentes na mesma, que servem como critério de orientação comportamental dentro de uma organização, estando estes presentes de forma definida e estruturada formalmente ou de forma informal.

A cultura organizacional converteu-se na base do funcionamento das organizações e numa fonte invisível de energia. O seu conhecimento e estudo consideram-se indispensáveis para uma gestão eficaz dos processos internos e para alcançar a visão da organização.

Estes diferentes componentes da cultura são suscetíveis de ser percebidos pelos integrantes das organizações que os podem reconhecer, valorizar e inclusivamente assumi-los, modificando o seu comportamento para se adaptar eficazmente à cultura da organização.

A cultura de uma organização afeta a forma como esta orienta a sua energia para atingir os seus objetivos, constituindo uma variável ou um meio fundamental para poder realizar as modificações que se considerem necessárias, com o objetivo de alinhar a cultura à estratégia.

Se a cultura de uma organização está alinhada com os seus objetivos, esta pode converter-se numa vantagem competitiva e num “ativo estratégico” que sustente o sucesso. Por outro lado, se a cultura não se encontrar alinhada, existirá uma maior tendência à ineficiência, redução no desempenho e perda de eficácia na obtenção dos objetivos.

O MODELO CULTURAL PDA

O Modelo Cultural PDA sustenta-se teoricamente nos fundamentos conceptuais de PDA Assessment, com base na Teoria da Personalidade de William Marston (descrita no seu livro "Emotions of normal people") e nos contributos da teoria sobre cultura organizacional desenvolvida por Carolyn Taylor no seu livro "La cultura del exemplo".

Com base nestas duas abordagens, PDA International desenvolveu o Modelo Cultural PDA que junta a abordagem comportamental aos estudos culturais. A presente análise

procura somar uma visão particular, desde a percepção e d comportamento, que complementado com outras técnicas permitirá um conhecimento profundo da multidimensionalidade da cultura das organizações.

O Modelo Cultural PDA representa-se como um gráfico circular com 5 tendências culturais que se situam dentro do gráfico em função da sua relação com dois eixos: a orientação para tarefas ou para pessoas e a atenção interna (para dentro da organização) ou externa (para fora da organização).



Cada organização possui geralmente uma ou mais tendências culturais predominantes. A combinação particular de tendências e intensidades de cada tendência é o que distingue e caracteriza a uma organização em particular.

Não há duas culturas iguais, cada uma tem características particulares e uma configuração única.

Taylor, C., (2006), *La Cultura del Ejemplo*, Cidade de Bons Aires, Argentina: Aguilar.
Marston, W., (2007), *Emotions of normal people*, Vancouver, Canadá: Read Books.

É importante destacar que não há culturas boas ou más, ou culturas melhores que outras. Só há culturas mais eficazes para uma organização e para os seus objetivos a médio e a longo prazo.

Desta forma:

- As culturas organizacionais serão mais adequadas ou inadequadas para uma organização em particular em função da sua contribuição para os seus objetivos e visão.
- As organizações e as pessoas que nelas trabalham, devem assumir maior ou menor esforço em termos comportamentais para se adaptar ao objetivo da organização.

Então, cada uma das tendências culturais dotará a organização de características particulares e irá apresentar desafios e motivações diferentes. Estas tendências culturais podem distinguir-se dentro das organizações na forma como as pessoas e as equipas interpretam o ambiente e atuam diretamente: a forma como se exerce a liderança, a forma como

se tomam decisões, os obstáculos que enfrentam e as estratégias que a organização desenvolve para vencer, entre outros. Cada tendência cultural possui os seus próprios comportamentos, símbolos e sistemas que a diferenciam no que respeita ao que valorizam na hora de definir objetivos, alcançar metas e se relacionar com o talento da organização.

No gráfico é possível ver a proximidade de uma tendência cultural em relação às restantes tendências. Isto nos orienta acerca do esforço que deverá realizar uma organização para implementar uma transformação cultural. Por exemplo, se uma organização possui uma cultura de desenvolvimento e deseja transformar-se numa cultura orientada para metas, deverá realizar um importante esforço de transformação em que deverão trabalhar, entre outros aspetos, em impulsionar comportamentos, símbolos e sistemas que reforcem a orientação para as tarefas.

DIMENSÕES OBSERVÁVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para conhecer a cultura de uma organização, analisam-se variáveis ou dimensões observáveis que permitem reconhecer as características distintivas de cada tendência cultural no dia-a-dia da organização.

Em seguida descrevem-se as dimensões observáveis da cultura organizacional que foram analisadas no Questionário de Cultura Organizacional PDA. Cada dimensão está composta por diferentes variáveis, as quais manifestam através de comportamentos, símbolos e sistemas, a natureza das mesmas.

Gestão e Liderança

Esta dimensão inclui o estilo que adota a liderança dentro da organização, a forma como são tomadas as decisões e as prioridades no que respeita ao investimento dos recursos disponíveis.

Comunicação e Relações

Esta dimensão inclui a forma de entender e gerir o trabalho em equipa, a forma como habitualmente se concebem e resolvem os conflitos e o estilo de comunicação que prevalece nos diferentes canais de comunicação.

Procura de resultados

Esta dimensão inclui a forma como se concebe e interpreta o erro, a fixação e o alcançar de metas, os sistemas de reconhecimento de desempenho e o modo como habitualmente as pessoas e as equipas procuram chegar aos resultados.

Uma organização possui uma combinação específica de tendências culturais. Isto significa que se poderão distinguir dentro da organização características associadas a cada uma das 5 tendências, mas em diferentes intensidades. A maior intensidade de presença de uma tendência cultural dentro de uma organização, mais visíveis e estáveis são os rasgos das sus dimensões.



TENDÊNCIAS DE CULTURA PDA



CULTURA ORIENTADA PARA METAS

A cultura orientada para metas define-se como uma cultura com atenção marcada nas tarefas e na solução de problemas, com um alto desejo de ganhar e alcançar metas desafiantes. Trabalha-se na procura da perfeição na execução e evitando cometer erros.

A responsabilidade pela própria tarefa é uma das características distintivas desta cultura. As pessoas encarregam-se dos seus objetivos com um alto nível de compromisso e procuram dispor dos meios e recursos para os alcançar. As promessas cumprem-se e os erros assumem-se e comunicam-se adequadamente.

Dentro destas organizações incentiva-se a competência interna e a tomada de riscos planificados. As pessoas mantêm-se disciplinadas e concentradas em atingir os seus objetivos. Existem padrões claros de desempenho e recompensa-se o cumprimento e o mérito individual.

Valoriza-se a velocidade, a franqueza e a precisão. Devido a rápida tomada de decisões, os dados concretos, objetivos e simples favorecem o processo de tomada de decisões. A cultura orientada para metas valoriza especialmente que as pessoas, equipas e a organização no seu conjunto alcancem os resultados a que se comprometeram.

O esforço e o trabalho duro são elementos indispensáveis para ultrapassar os obstáculos. São fixados prazos para alcançar os objetivos e avaliam-se os resultados obtidos.

As organizações com uma cultura orientada para metas estabelecem e transmitem os objetivos de forma específica e individual, vinculando o desempenho e a contribuição de cada pessoa com o objetivo da organização. A organização procura os seus objetivos de forma lógica e incisiva, preferindo desafios que exijam esforço e superação.

As pessoas apresentam um estilo inquisitivo, direto, concreto e mostram-se inquietas, ambiciosas, expeditivas e proactivas. Respondem rapidamente aos desafios, com flexibilidade, mobilidade e uma forte tendência para a automotivação.

Os membros desta organização motivam-se em atingir resultados e cumprir certas metas que para eles são desafiantes. Costumam encarregar-se de temas importantes com um alto nível de responsabilidade disfrutando-o. Gostam de trabalhar de forma autónoma e ter liberdade e autoridade para atuar. Os indivíduos desta organização sentem mais cómodos quando as decisões são ágeis e velozes.

DESCRITORES

1. Implementação
2. Dinamismo
3. Determinação
4. Exeditividade
5. Assertividade
6. Compromisso com os objetivos
7. Foco
8. Velocidade
9. Meritocracia
10. Risco

Características principais

- Alta orientação a resultados e a tarefas.
- Preferência por tarefas desafiantes e desafios complexos.
- Abordagem lógica, exata e fundamentada em factos.
- Utilizam-se dados concretos e objetivos para resolver conflitos.

Benefícios

- Incrementa o desempenho geral a organização.
- Diminui o risco de não atingir os objetivos de desempenho propostos.
- Aumenta a rapidez na tomada de decisões.

Possíveis dificuldades

- Por desejar fazer com que as coisas aconteçam, podem mover-se demasiado rápido para as pessoas que são mais metódicas.
- O estilo assertivo desta cultura pode, por vezes, conduzir a organização a ser mais confrontativa ou argumentativa.
- Os membros desta organização podem aborrecer-se quando outros não produzem os resultados a que se comprometeram.
- Esta cultura pode, por vezes parecer fria e indiferente nas suas respostas às pessoas por pôr uma maior atenção nos resultados que nas relações.



CULTURA ORIENTADA PARA O CLIENTE

Esta cultura é persistente e orientada para a estabilidade na sua abordagem ao trabalho. As pessoas trabalham de forma consistente e confiável e vi manter-se equilibradas mesmo em situações de pressão.

Esta cultura considera como fundamento de todas as decisões, a compreensão íntima das necessidades de quem não pertence à organização. As pessoas esforçam-se por entender as expectativas e atender as necessidades dos distintos grupos de interesse. Esta cultura valoriza o seu impacto no mundo exterior, prioriza as decisões em função do impacto no cliente e agiliza os processos internos para melhorar a sua experiência.

A cultura com orientação ao cliente faz da escuta ativa o seu foco principal porque considera que apenas ouvindo com atenção se podem compreender as verdadeiras necessidades dos clientes. As pessoas compreendem os seus clientes e através deles podem também entender como as suas decisões ou desempenho os impacta. Todos possuem o mesmo conhecimento integral do cliente, tenham relação direta com ele ou não.

Entre companheiros também se valoriza a escuta ativa

y a comunicação fluida, apoiam-se e procuram que a relação seja positiva. Esta cultura valoriza a flexibilidade com o cliente, a confiança e a relação. As relações pessoais com os colegas são importantes e apoiam-se mesmo perante possíveis conflitos.

Valorizam-se os canais de comunicação tanto formais e informais como ferramentas comunicacionais. Procuram constantemente estar em harmonia com os sentimentos dos outros e isto converte as organizações que apresentam esta cultura em organizações sensíveis e flexíveis. As pessoas mostram-se tranquilas, humildes, simpáticas e prestáveis.

Aos membros desta organização motiva-os poderem dar as suas opiniões e atuar livres de inibições, travas ou estruturas, permitindo-lhes por outro lado transmitir consistência e segurança. Sentem-se cómodos ao ter tempo suficiente para fazer as coisas bem e em se envolver em atividades que lhes exijam convencer e persuadir a outros. Satisfazem-se em receber reconhecimento público dos seus esforços e conquistas.

DESCRITORES

1. Foco externo
2. Serviço
3. Amabilidade
4. Capacidade de resposta
5. Orientação externa
6. Escuta
7. Relação
8. Confiança
9. Empatia
10. Paciência

Características principais

- Alto esforço por compreender as necessidades dos clientes.
- Flexibilidade na tomada de decisões.
- Empowerment para dar respostas ao cliente.
- Escuta ativa e empatia.
- Alta eficácia em tarefas que requeiram paciência, persistência, pensamento lógico e aproximações sistemáticas.
- Resposta construtiva e eficiente a reclamações dos clientes.
- Amabilidade nas relações interpessoais. Os indivíduos mostram-se atentos, genuínos e sinceros.
- As decisões tomam-se considerando o bem-estar dos clientes.

Benefícios

- Rapidez para corrigir e responder as necessidades do cliente.
- Simplicidade nos processos.
- Maior fidelização dos clientes.

Possíveis dificuldades

- O estilo deste tipo de cultura mais baseadas nas suas instituições e num “quadro geral” pode conduzir à mínima utilização de abordagens analíticas e de investigação para a resolução de problemas.
- A atenção nas pessoas pode levar esta cultura a se afastar da orientação para os objetivos principais e tomar decisões apenas com base no seu impacto nas pessoas.
- Sendo uma cultura tão otimista, podem não ver todos os potenciais obstáculos e problemas de um projeto ou programa.
- Podem prometer demasiado ou exagerar os benefícios de um plano ou proposta.



CULTURA DE DESENVOLVIMENTO

A cultura de desenvolvimento caracteriza-se por ser compassiva, cordial, desejosa por ajudar o companheiro, diplomática e confiável. Procura promover um ambiente amistoso e harmonioso. As pessoas, de forma geral, são hábeis comunicadoras, amistosas, corteses, amáveis, complacentes e aceitam as opiniões dos demais.

Esta cultura coloca as pessoas no centro da sua operação. As organizações que apresentam esta tendência cultural procuram compreender as pessoas e fortalecer as habilidades interpessoais: ouvir, apoiar, apreciar, disfrutar, respeitar. Cuidam o seu desenvolvimento, segurança, respeito, equilíbrio e diversidade.

Esta subjacente a crença básica de que os seres humanos contribuem e respondem melhor num âmbito laboral onde se sentem valorizados. Desta forma, valoriza-se e reconhece-se a contribuição de cada pessoa na organização. Concede-se confiança e dedica-se tempo de qualidade a ouvir as opiniões e pontos de vista de cada uma das pessoas.

Os líderes assessoram, apoiam e ouvem as suas equipas. Trata-se todos de forma igual independentemente do seu cargo ou hierarquia. Qualquer comportamento irrespeitoso é rapidamente suprimido. As pessoas recebem autoridade, recursos e formação para tomar decisões.

Fomenta-se o desafio construtivo valorizam-se as decisões de todos. Geralmente os colaboradores sentem-se bem, desejam contribuir e esforçam-se a partir de uma relação de mútuo respeito, confiança e lealdade. Em geral, as pessoas que se trabalham nesta cultura são alegres, amigáveis, prestáveis, atentas e mesmo em tempos de crise conservam a tranquilidade e o sentido de humor.

Geralmente, valorizam o contributo da diversidade, já que proporciona uma ampla gama de opiniões, visões e pontos de vista sobre problemas e desafios.

Atribui-se uma alta importância ao feedback sobre o desempenho, à aprendizagem e ao desenvolvimento pessoal e profissional. Por este motivo a organização destina orçamento e recursos a formar as pessoas nas habilidades e competências consideradas necessárias para se profissionalizar. Costumam também existir políticas que favorecem o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

As pessoas de estas organizações sentem-se motivadas em ambientes cordiais e harmónicos, livres de confrontos, que lhes permita interagir e relacionar-se com gente nova e diferente, encontrando a oportunidade de manter conversas profundas e dar conselhos úteis.

DESCRITORES

1. Desenvolvimento
2. Segurança
3. Respeito
4. Equilíbrio
5. Diversidade
6. Relações
7. Alegria
8. Generosidade
9. Cooperação
10. Fiabilidade

Características principais

- Os indivíduos que trabalham nesta organização são bons comunicadores, aceitam as opiniões dos demais e estão dispostos a ouvir.
- Preferem dedicar-se a uma tarefa de cada vez e abordar as situações de forma consistente.
- Podem nem sempre ser objetivos e tendem a envolver-se demasiado com as pessoas e com as suas dificuldades.
- Disfrutam atendendo e ajudando a outros, prestam cuidadosa atenção às necessidades individuais e são pacientes e persistentes no processo de serviço.

Benefícios

- Cumprimento dos processos.
- Colaboradores mais motivados e produtivos.
- Bom clima laboral.
- Comunicação plana, de alta qualidade.

Possíveis dificuldades

- A preferência por trabalhar de forma consistente, previsível e metódica pode não favorecer as propostas inovadoras, proactivas e que envolvam algum risco.
- A tendência à segurança e à estabilidade pode originar reticência a adotar novas ideias e planos.



CULTURA INTEGRADORA

A cultura integradora coloca o bem comum à frente do bem individual e ao tomar decisões pensam em equipa. Promove-se e reforça-se uma identidade comum e prevalece a noção de interdependência entre áreas.

Manifesta-se orgulho pelas vitórias da equipa e da organização. *Partilham processos, rituais e terminologia que facilitam a comunicação entre todos. As pessoas falam sobre o “nosso modo” e “é assim como fazemos as coisas”.

Importam-se com o sucesso do outro e por isso fomentam a partilha de informação, oportunidades e recursos. As pessoas são boas líderes de equipa, mas também bons membros dela. A equipa é a unidade básica na organização, e as equipas formam-se e reformam com frequência porque as pessoas se movem dentro da organização em benefício do objetivo comum.

Esta cultura caracteriza-se pelo seu alto nível de escuta e de empatia com o resto das pessoas. Predomina a amabilidade, a interação cooperativa e não competitiva entre os indivíduos. As pessoas costumam ser consideradas, generosas, gratas e compassivas e valorizam a interação, a convivência e o contacto humano.

As políticas retributivas alentam as pessoas a facilitar o sucesso dos outros. Assim também na gestão de desempenho valorizam amplamente a avaliação dos colegas.

Estas organizações sentem motivadas em ambientes de trabalho tranquilos e amistosos, onde reine a sinceridade e a segurança, evitando, sempre que possível as mudanças inesperadas. Também resulta motivante proporcionar às pessoas oportunidades para ajudar e assistir a outros, oferecendo a oportunidade de trabalhar como membros de uma equipa.

DESCRITORES

1. Colaboração
2. Cliente interno
3. Trabalho em equipa
4. Relações interpessoais
5. Interdependência
6. Generosidade
7. Cooperação
8. Confiabilidade
9. Diversidade
10. Convivência

Características principais

- Têm um alto nível de empatia com as pessoas.
- A unidade básica da organização é a equipa.
- São diplomáticos e sensatos nas suas relações interpessoais.
- Os seus indivíduos são tolerantes, dispostos a reconhecer e respeitar as ideias, opiniões e comportamentos de outros.

Benefícios

- Detetam-se rapidamente as melhores práticas nas equipas, o que implica a melhoria do desempenho.
- As fusões entre equipas realizam-se de forma rápida. Existe bom clima e menos conflitos entre áreas.

Possíveis dificuldades

- Na tomada de decisões, ao pôr a atenção no impacto nas pessoas, podem perder de vista os resultados esperados.
- O estilo organizacional altamente solidário e empático pode gerar dificuldades para confrontar outros e dar feedback negativo.
- A preocupação na tomada de decisões, pelo seu impacto nas pessoas, pode levar a assumir poucos riscos e por isso perder oportunidades competitivas.
- O estilo paciente deste tipo de cultura pode conduzir a um excesso de confiança e aproveitamento da situação.



CULTURA INOVADORA

A cultura inovadora procura produzir inovação, desenvolver ideias criativas e melhorar de forma contínua. Esta cultura é expeditiva, com um urgente e impaciente desejo de produzir resultados rápidos. É também amplamente valorizado o espírito empreendedor, os novos desafios e a aprendizagem contínua.

As pessoas disfrutam muito a variedade no trabalho, procuram novas formas de fazer as coisas, aborrecem-se facilmente com a rotina e com tarefas repetitivas. Mostram-se inquietas, ambiciosas e versáteis.

A criatividade e a criação de novas ideias são o objetivo principal. O erro é considerado parte fundamental do sucesso, pelo que esta cultura fomenta a experimentação e aceita os erros para aprender com eles. As pessoas arriscam de forma calculada, mas não duvidam em avançar com as suas ideias ou visões mesmo não tendo certeza de atingir os resultados desejados.

É favorecida a autogestão de cada equipa, dando a cada pessoa a autoridade dentro do seu âmbito de conhecimento. Os líderes promovem a inovação e procuram criar um

ambiente que favoreça a criatividade e a autonomia. As equipas formam-se por projetos, com um espírito colaborativo. Partilham-se conhecimentos.

As pessoas mostram-se entusiastas, dinâmicas e críticas. Valoriza-se experiência e procura-se aprender com os colegas, independentemente do cargo ou hierarquia. O conhecimento possui um carácter central dentro desta cultura.

Valoriza-se a informalidade, a exigência, a procura de altos padrões nas tarefas, a paixão e a coragem para ir atrás de uma visão. As pessoas estão orgulhosas da organização e do valor que têm para o mundo.

Os membros desta organização motivam-se em ambientes de trabalho estendidos e flexíveis. Sentem-se cómodos em ambiente diversos e mutantes. Gostam de se envolver em diferentes situações e onde exista diversidade de pessoas, e onde também possa ter a liberdade para falar livremente. Disfrutam de variedade de tarefas e por vezes necessitam de enfatizar a sua flexibilidade e o seu desejo de mudar as coisas.

DESCRITORES

1. Empreendimento
2. Aprendizagem
3. Criatividade
4. Procura da excelência
5. Crescimento
6. Inovação
7. Autonomia
8. Curiosidade
9. Sinceridade
10. Coragem

Características principais

- Os indivíduos pertencentes a este tipo de organização estão dispostos a assumir riscos e tomar a iniciativa.
- São imaginativos e criativos no seu esforço por propor mudanças.
- Podem ser persuasivos, embora diretos e firmes na comunicação.
- Reagem rapidamente aos desafios e a situações novas e competitivas.

Benefícios

- Inovação de produto.
- Desenvolvimento de novas ideias.
- Atrai e retém a pessoas não convencionais com ideias originais.

Possíveis dificuldades

- Ao se focar nos resultados, podem anunciar conclusões sem explicar as razões de forma paciente.
- Na procura de variedade de trabalho e de mudança, pode tender a assumir demasiado, ignorar os detalhes importantes e descuidar o acompanhamento.
- O estilo criativo e intuitivo dificulta a utilização de abordagens analíticas e de investigação na solução de problemas.

RESULTADOS PDA ASSESSMENT DE GRUPO

Um dos objetivos do presente relatório é detetar as tendências comportamentais das pessoas que integram a organização e a partir da análise dos resultados, entender o potencial com que se conta, desde o ponto de vista comportamental para empreender uma transformação cultural.

Através do PDA Assessment distinguem-se dois perfis:

- Perfil Natural: Descreve o reportório de comportamentos com que a pessoa responde habitualmente às situações que se lhe apresentam, além da influência que exerça o ambiente sobre si.
- Perfil Adaptado: Mostra-nos os ajustes que atualmente a pessoa efetua para se adaptara às necessidades que percebe no ambiente. Dado que as condições do ambiente são suscetíveis de mudanças, o perfil adaptado, contrariamente ao perfil natural, sofre mais alterações ao longo do tempo.

Esta informação é importante para:

- Entender o perfil das pessoas que trabalham na organização.
- Compreender o perfil dos líderes e responsável pela organização.
- Identificar possíveis dificuldades em função do processo de transformação cultural que se deseja iniciar.
- Identificar possíveis linhas de ação e condicionantes a partir da análise dos perfis comportamentais predominantes na organização.
- Identificar se as pessoas que trabalham na organização possuem os perfis comportamentais requeridos para a transformação cultural que se quer promover.

INFORMAÇÃO CHAVE PARA LER OS GRÁFICOS

R

EIXO DO RISCO

	ALTO	BAIXO
TENDÊNCIAS	- Direto - Competitivo - Exigente - Arriscado - Orientado para a produção/resultados - Decidido	- Cuidadoso - Cauteloso - Modesto - Reservado - Pouco arriscado - Amável - Pacífico
MOTIVADORES	- Situações e compromissos que impliquem desafio - Competir e ganhar, situações que lhe permitam obter poder e prestígio - Adquirir bens materiais, objetos de valor económico - Incluir algum nível de risco - Encarregar-se de temas importantes	- Situações harmoniosas, livres de pressão e de confrontos - Sentir-se cómodo e confortável - Atuar dentro de uma estrutura que lhe dê orientação e segurança - Na medida do possível, evitar situações de risco - Consistência e passo firme

E

EIXO DA EXTROVERSÃO

	ALTO	BAIXO
TENDÊNCIAS	- Perspicaz - Persuasivo - Extrovertido - Sociável - Amigável - Confiante	- Formal - Sério - Introspetivo - Distante - Analítico - Séptico
MOTIVADORES	- Demonstrar a sua capacidade e os seus talentos - Interagir e relacionar-se com pessoas nova e diferente - Estar atualizado em conceito da moda, o novo, o último - O reconhecimento social, as felicitações - Cair bem aos outros, dar uma boa imagem	- Trabalhar em grupos pequenos, com gente que conhece bem - Prefere interagir e relacionar-se com conhecidos, em que confia - Trabalhar na resolução de problemas através da análise - Trabalhar em privacidade, sem pressão

P

EIXO DA PACIÊNCIA

	ALTO	BAIXO
TENDÊNCIAS	- Metódico - Consistente - Paciente - Calmo - Tranquilo - Tolerante	- Dinâmico - Irrequieto - Espontâneo - Sensível - Inquieto - Impaciente
MOTIVADORES	- As relações amenas e próximas. Situações agradáveis - As conversas profundas e el dar conselhos uteis - Conhecimentos. Transmitir consistência e segurança - Ter tempo suficiente para fazer as coisas bem - Estar com a sua família e seres queridos	- A diversidade, a mudança e a variedade de situações e de pessoas - As viagens constantes - A gestão do tempo, livre de ataduras e compromissos - Estar em vários temas em simultâneo. Abrir frentes simultâneas - O ritmo acelerado e a ambiguidade

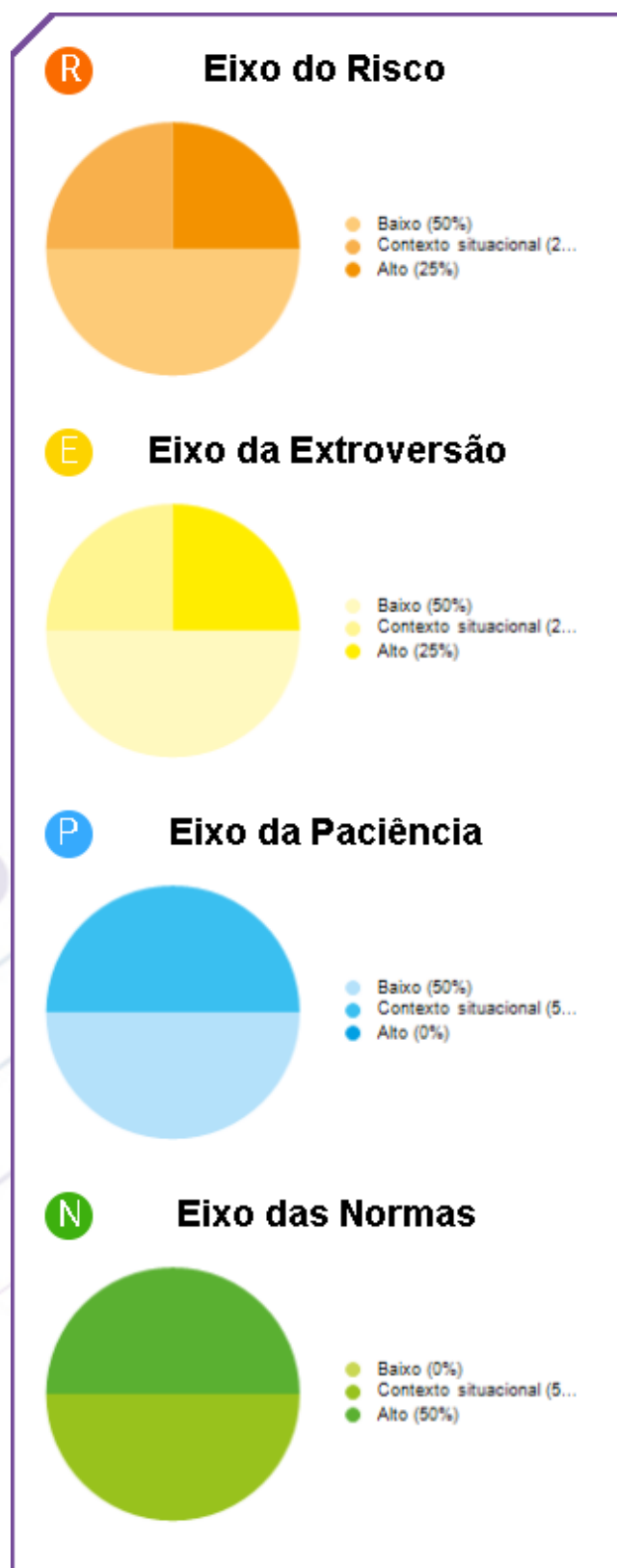
N

EIXO DAS NORMAS

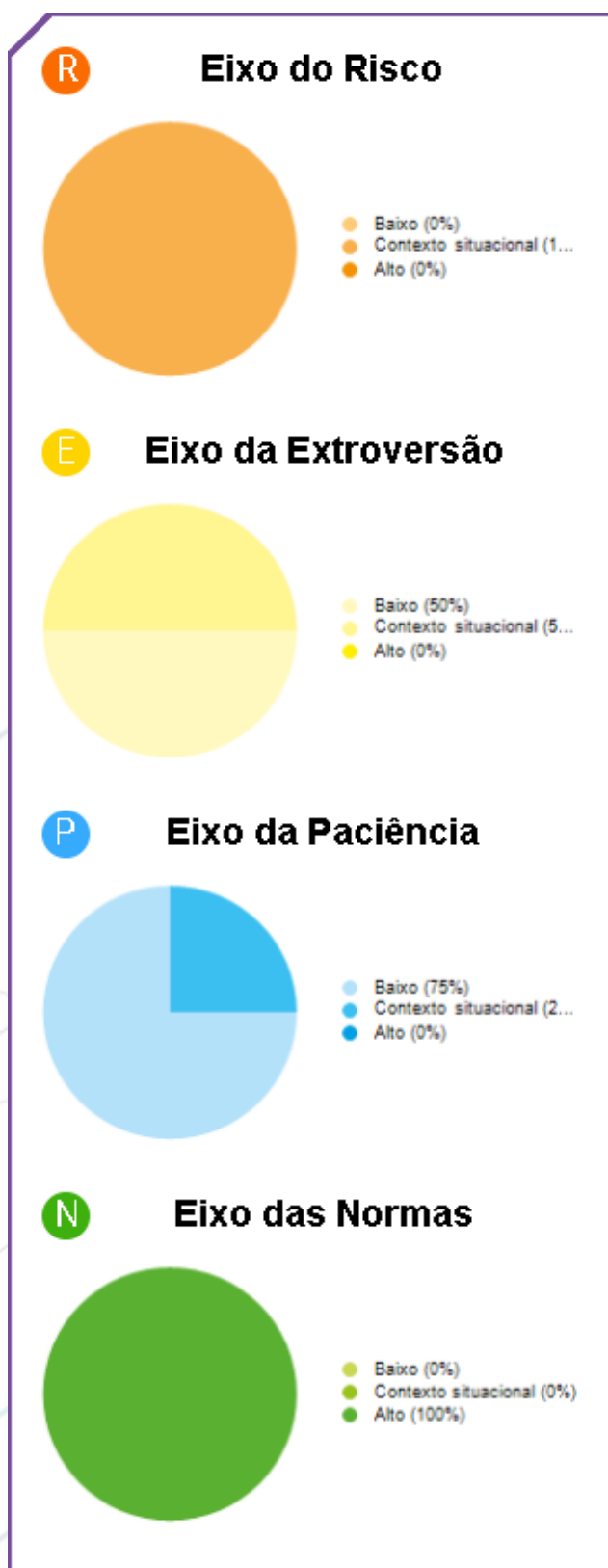
	ALTO	BAIXO
TENDÊNCIAS	- Disciplinado - Complacente - Orientado ao detalhe - Cooperativo - Dependente - Obediente	- Independente - Seguro - Orientado ao quadro total - Objetivos/metaproprias
MOTIVADORES	- Clareza e consistência na comunicação - Receber uma direção com pautas e alinhamentos claros e consistentes - Fazer as coisas na perfeição, ao detalhe, evitando erros - Organizar-se dentro de uma estrutura, uma organização que lhe dê pautas claras	- Liberdade para atuar de acordo com as suas ideias e propostas - Ter objetivos e metas próprias - Dar as suas opiniões e atuar livre de inibições, travas ou estruturas - Ser livre e independente

TENDÊNCIAS DE GRUPO GERAIS

PERFIL NATURAL



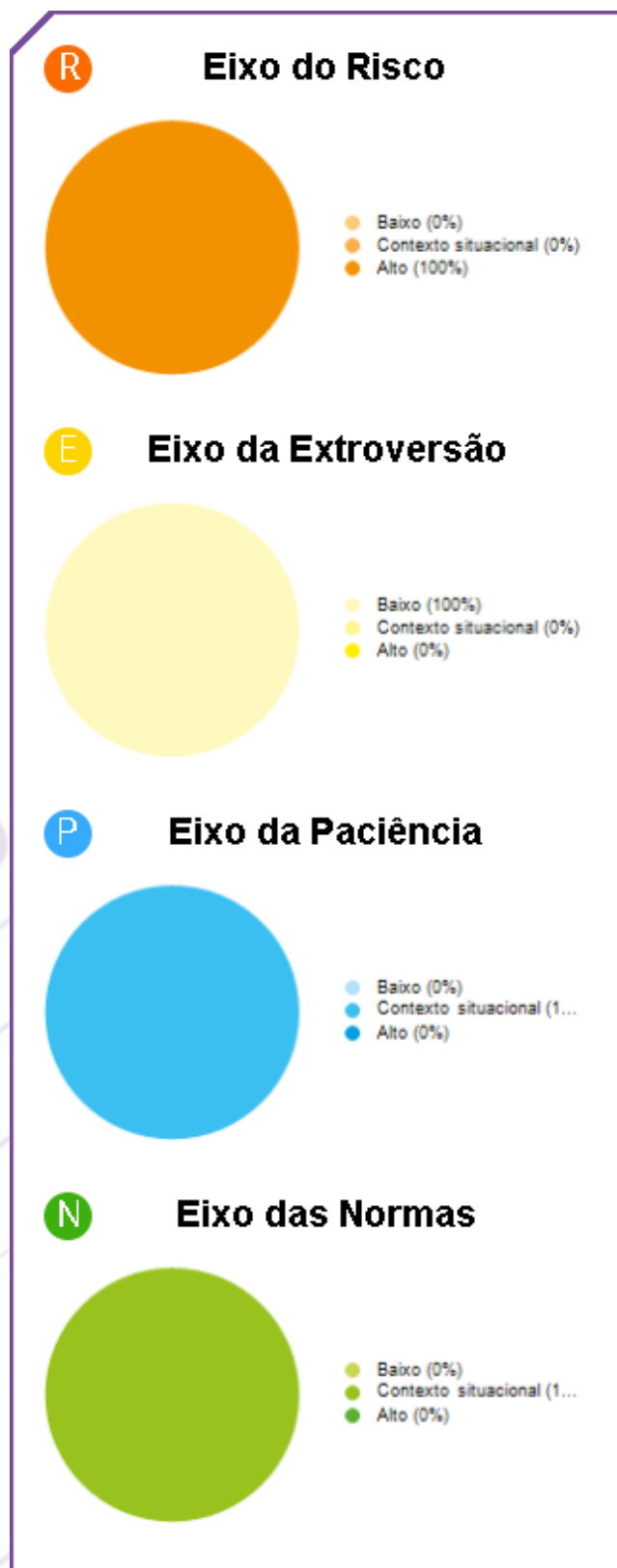
PERFIL ADAPTADO



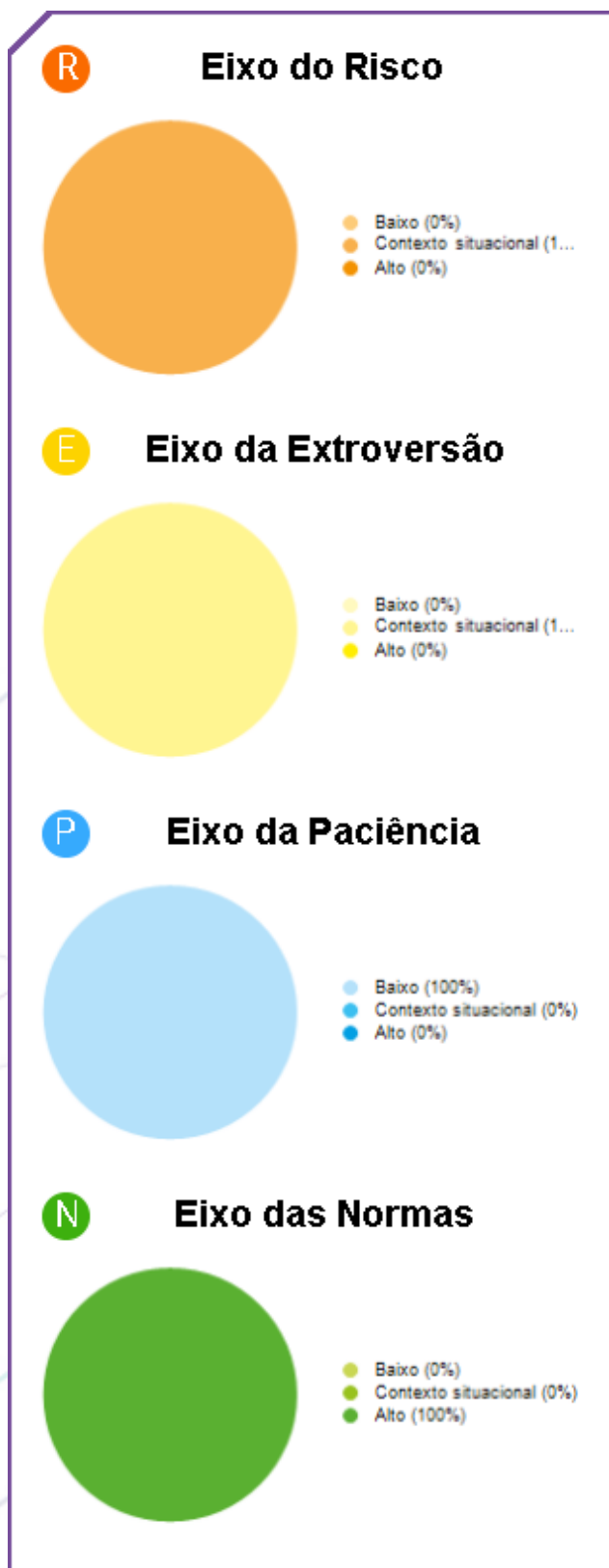
TENDÊNCIAS DE GRUPO POR SETOR

ADMINISTRAÇÃO

PERFIL NATURAL

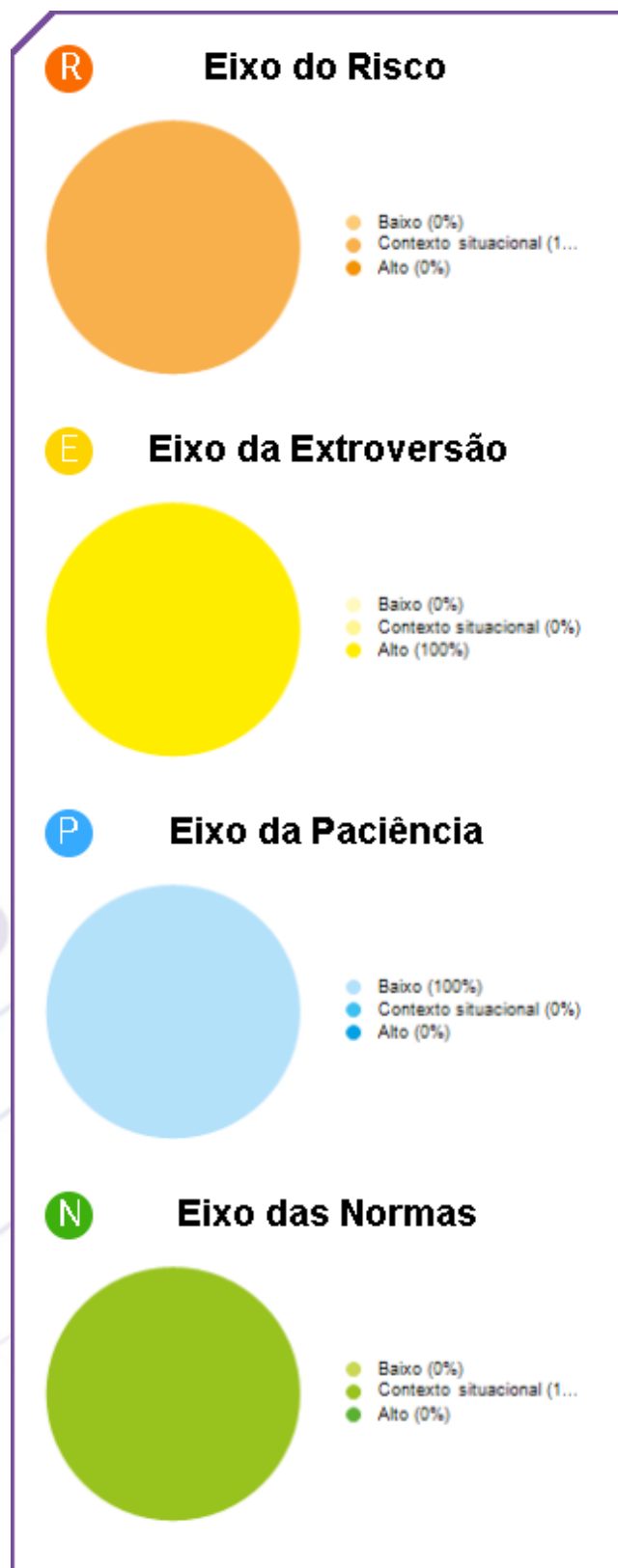


PERFIL ADAPTADO

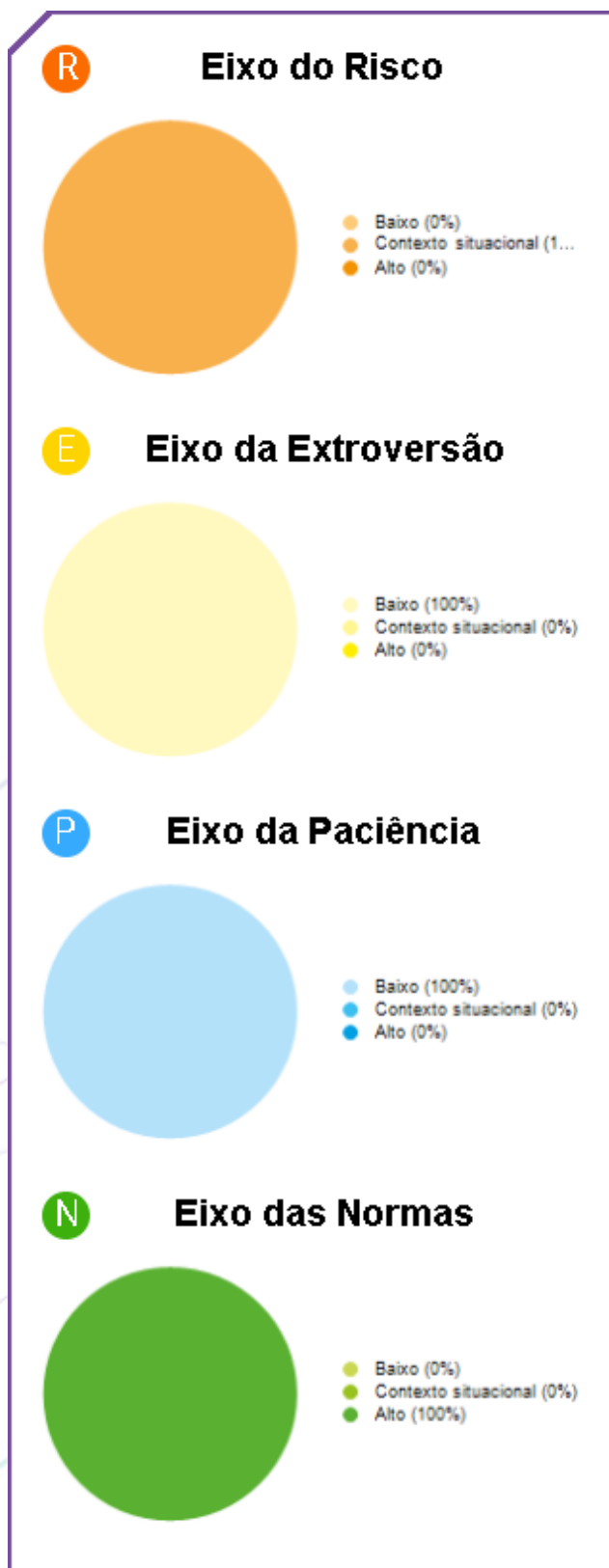


MARKETING

PERFIL NATURAL

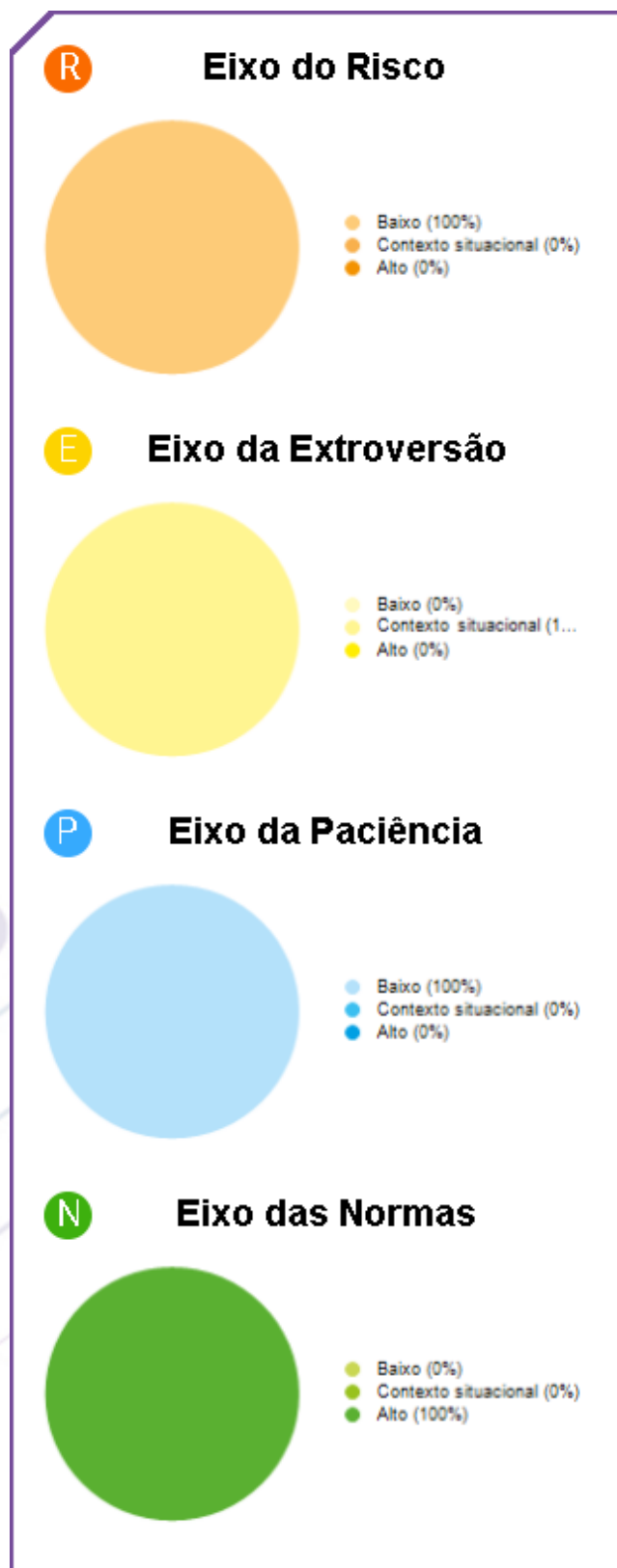


PERFIL ADAPTADO

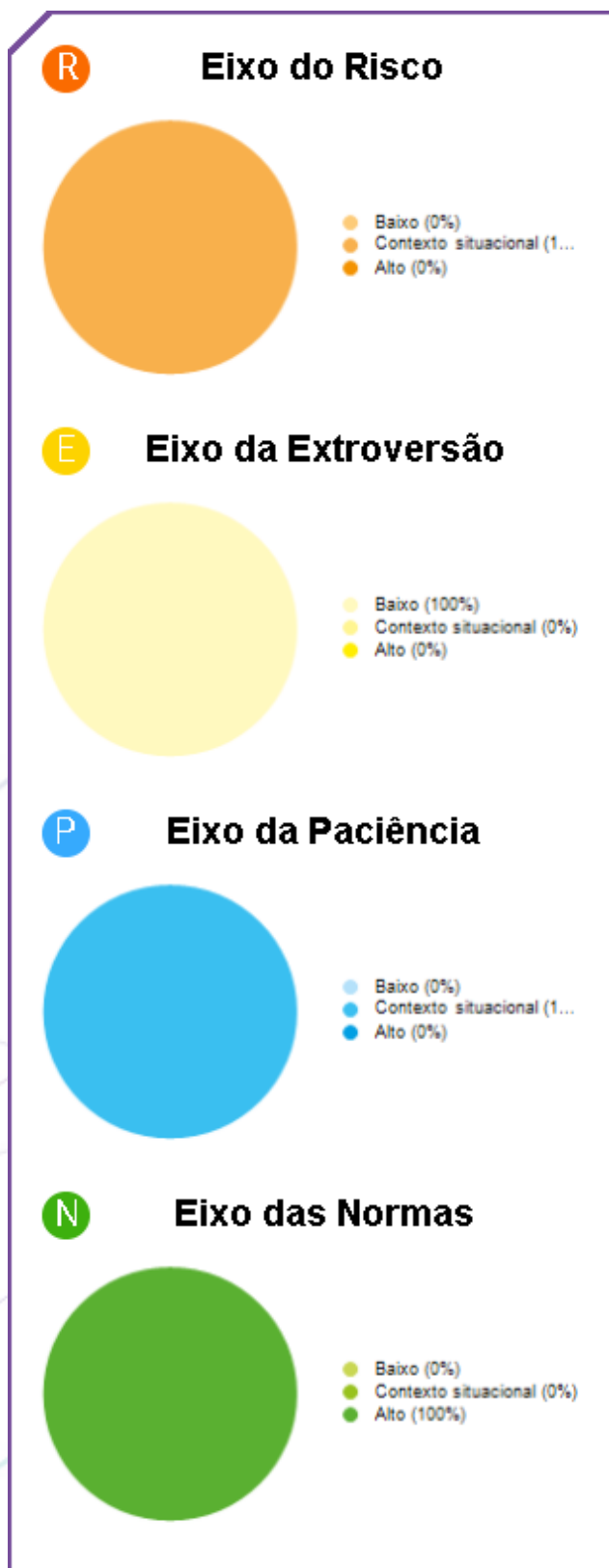


RECURSOS HUMANOS

PERFIL NATURAL

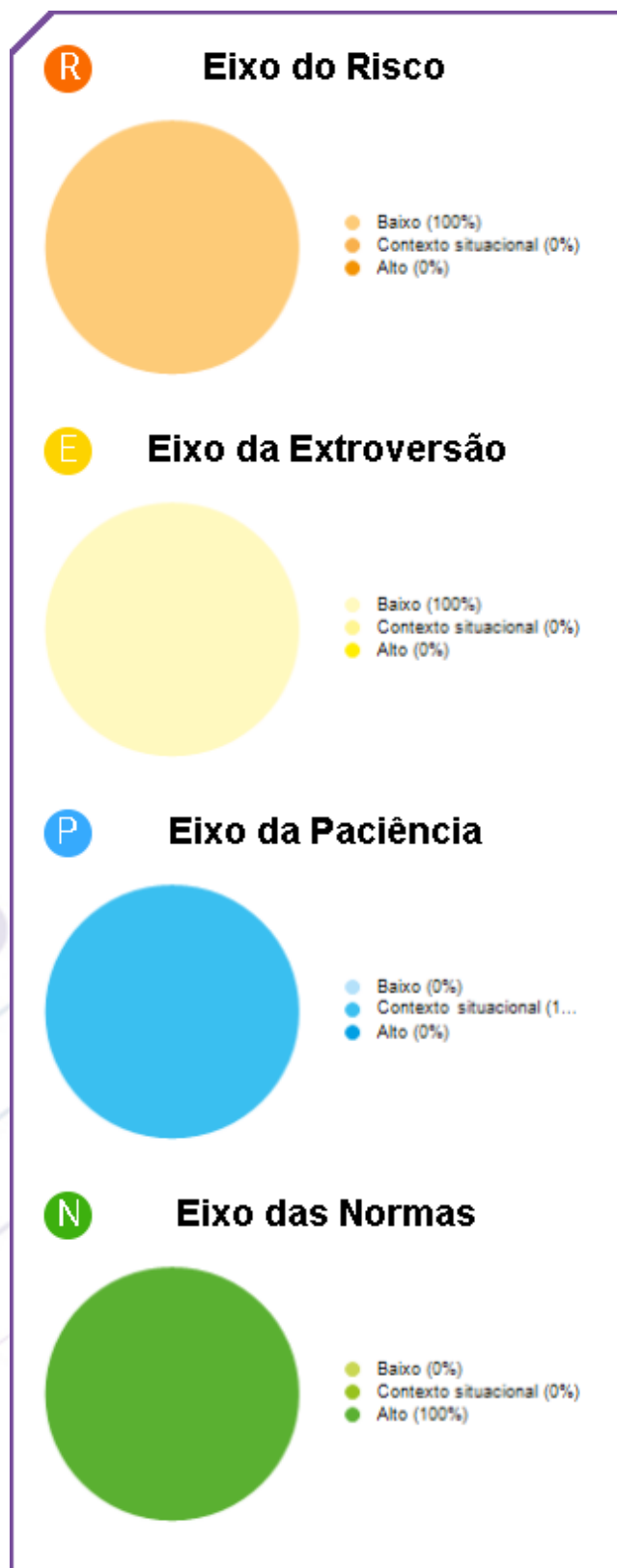


PERFIL ADAPTADO

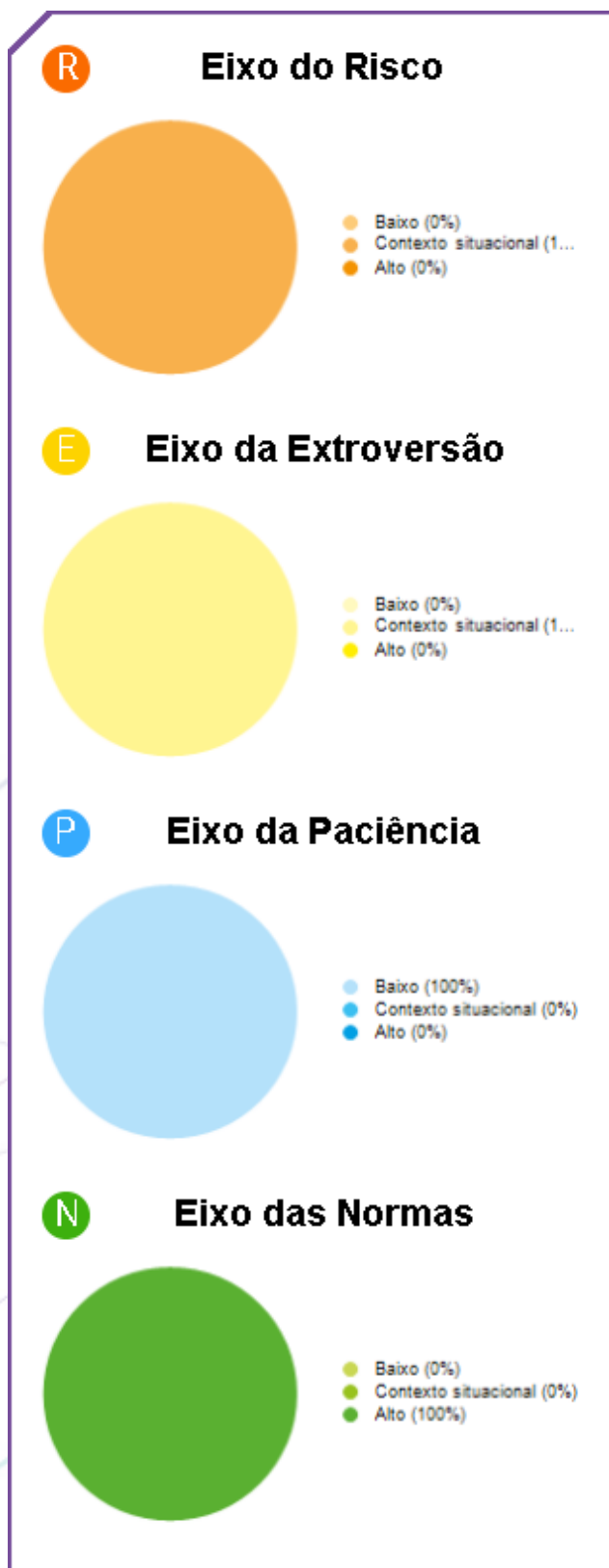


OUTRO

PERFIL NATURAL



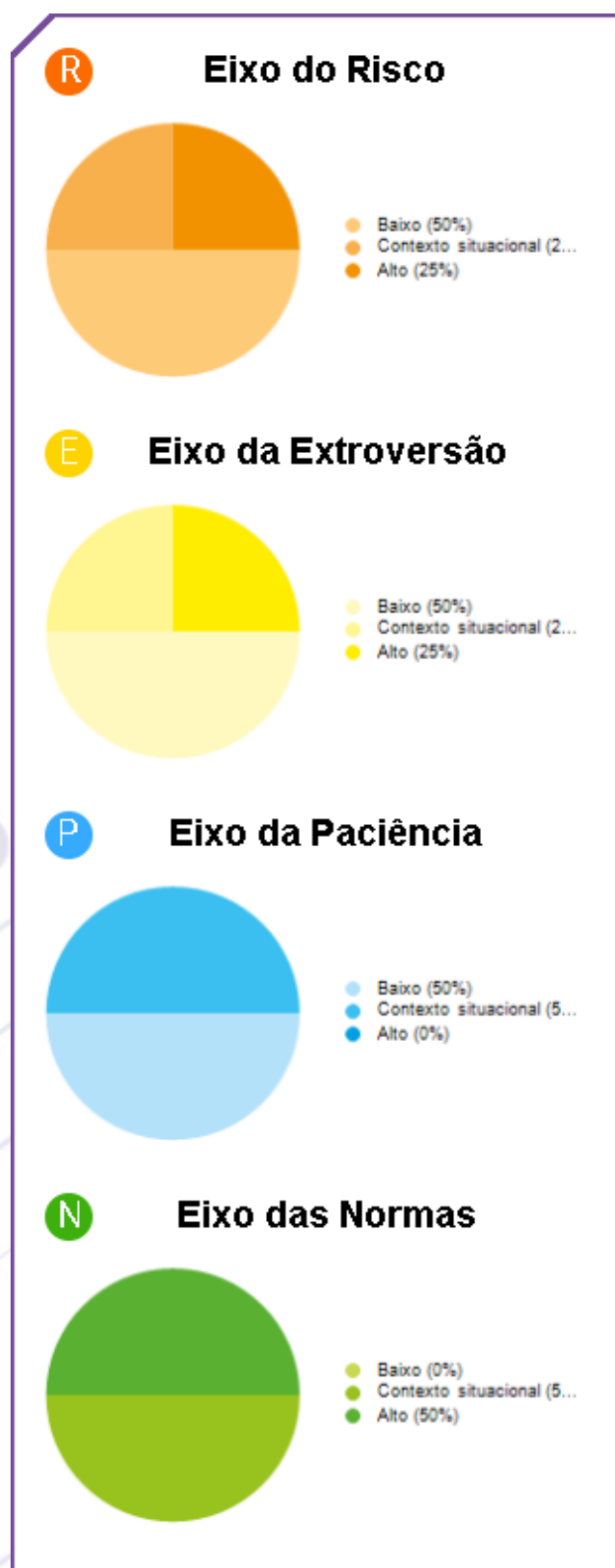
PERFIL ADAPTADO



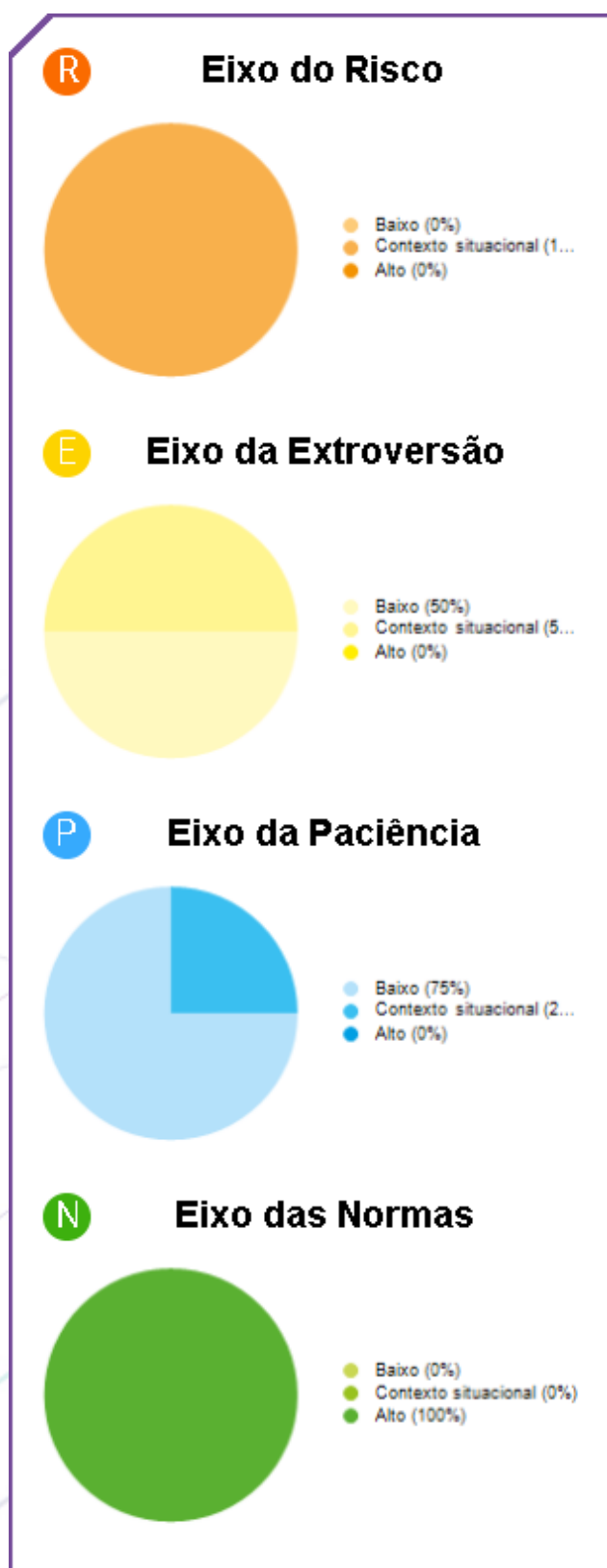
TENDÊNCIAS DE GRUPO POR NÍVEL DE RESPONSABILIDADE

COLABORADOR

PERFIL NATURAL



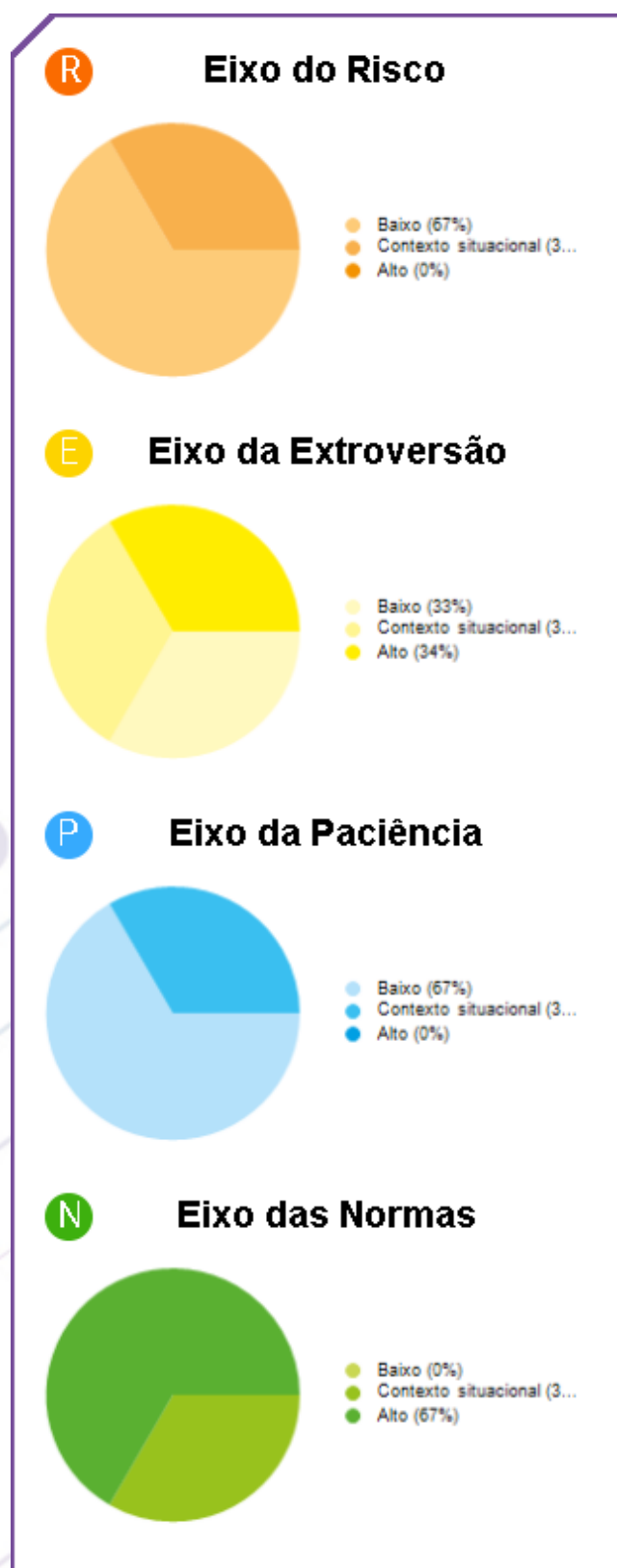
PERFIL ADAPTADO



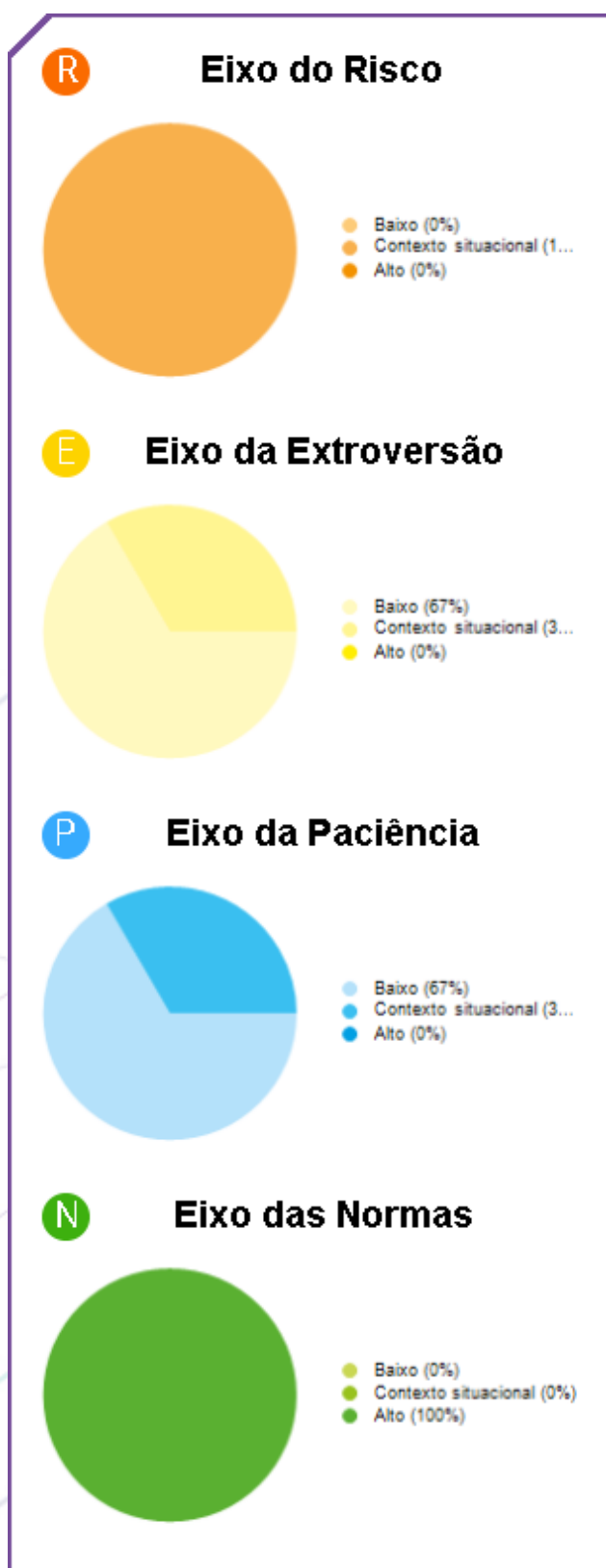
TENDÊNCIAS DE GRUPO POR PAÍS

ARGENTINA

PERFIL NATURAL

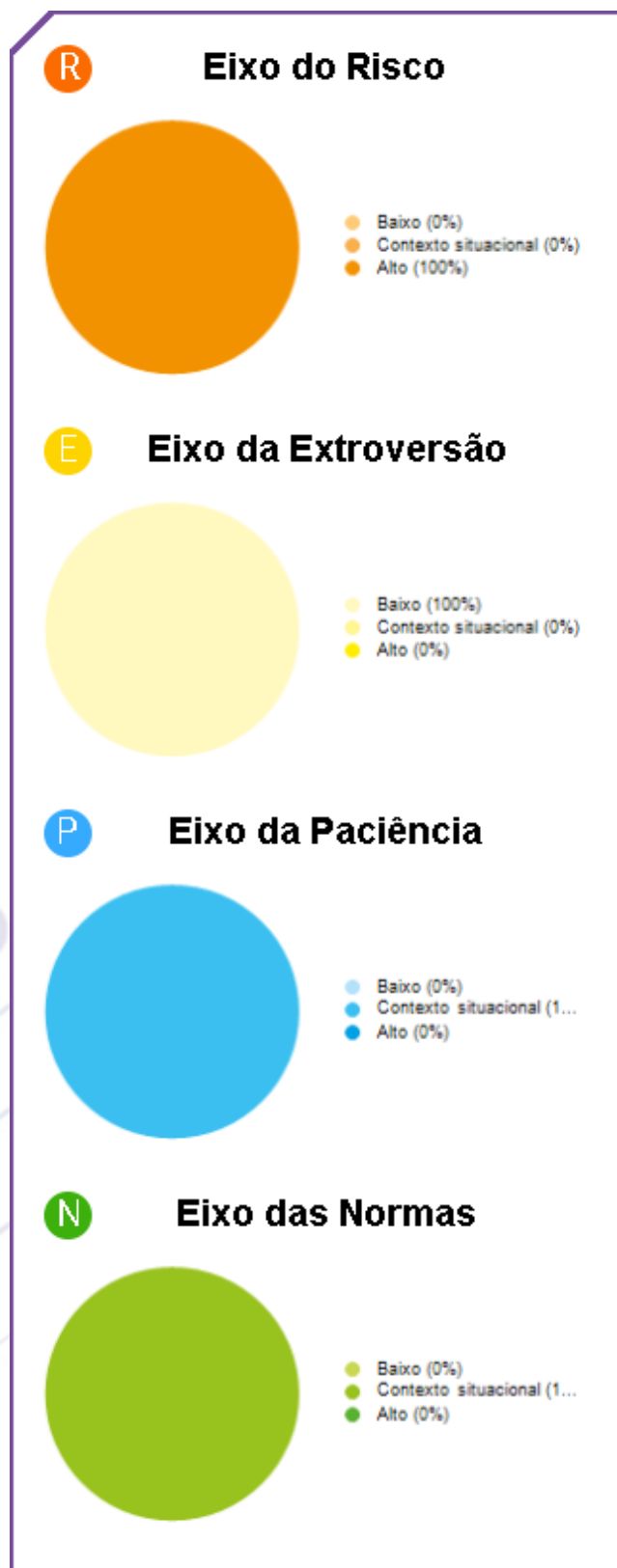


PERFIL ADAPTADO

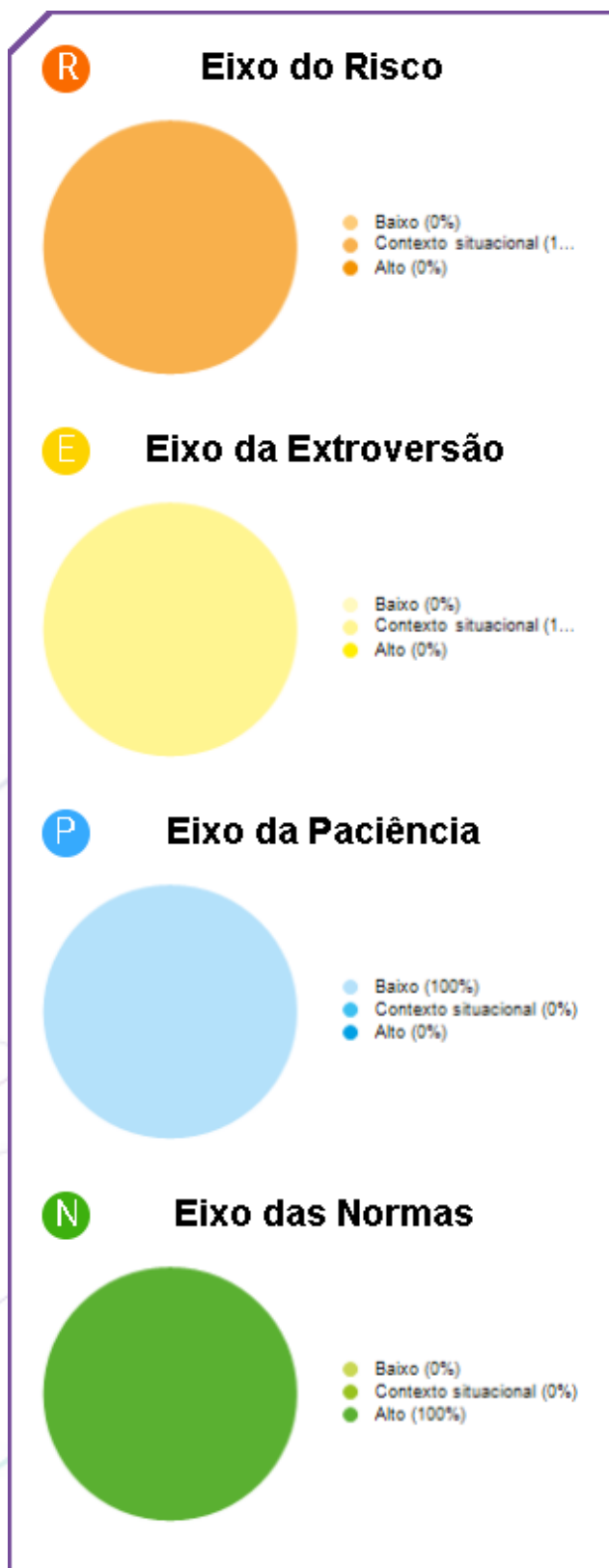


BAHRAIN

PERFIL NATURAL



PERFIL ADAPTADO



COMENTÁRIOS DOS PARTICIPANTES

Em seguida encontra os comentários das pessoas que responderam ao questionário de Cultura Organizacional PDA.

Os comentários são anônimos, optativos e não distinguem funções nem hierarquia.

- excelente.
- Propor objetivos, medir, avaliar, resolver.
- A cultura organizacional deve refletir crenças essenciais que desenvolvem a relacionamento com funcionários e clientes, pois isso criará a base para um crescimento sustentado, de forma que o lucro e a competitividade convirjam negócios, com valores éticos e humanos.
Da mesma forma, pontos a melhorar devem ser identificados, para fortalecer a motivação do funcionários para criar um ambiente harmonioso dentro da empresa.
- Acho que seria bom modificar algumas coisas em relação a melhorias de espaço trabalhado:
 - móveis mais confortáveis para não prejudicar a postura e trabalhar com mais conforto,
 - um escritório em que entra mais luz natural, com mais janelas
 - ter um mini espaço verde para lazer e recarregar as energias
 - um espaço destinado ao almoço, grande o suficiente para todos os funcionários entrarem e para que você possa compartilhar um momento e relaxar do trabalho
- A PDA é uma organização flexível, jovem e focada em resultados e com pessoas com muita entrega Me sinto muito sortudo por fazer parte da empresa. Eu gostaria que temos uma cultura focada também em investir em treinamento em as diferentes áreas. Sinto que também dentro da nossa cultura devemos ser mais organizado; desde as decisões que são tomadas desde os mais altos cargos até tarefas do dia a dia.
- A Empresa me surpreende a cada dia pelo desenvolvimento e implantação de novos linhas de produtos e como competimos com outras empresas no mercado.
No que diz respeito à liderança nas diferentes áreas da organização, o trabalho em equipa e sinergia que atualmente mantemos deve ser admirada e destacada pode ser compreendida facilmente que você trabalha para a mesma frente e com o mesmo impulso todos os dias do ano. A qualidade e colaboração das pessoas que trabalham na empresa permitem maior coesão e um excelente clima de trabalho.
- A maioria das minhas respostas são baseadas no que vivo na minha equipe e não no empresa em geral

COMENTÁRIOS DO CONSULTOR

Todos os colaboradores mostraram uma excelente predisposição para ajudar a melhorar a cultura trabalho. Apenas alguns tinham medo de expressar suas preocupações ou modéstia, mas uma vez esclarecido como seria o processo, eles se interessaram em fazer parte mudança construtiva dentro da organização.



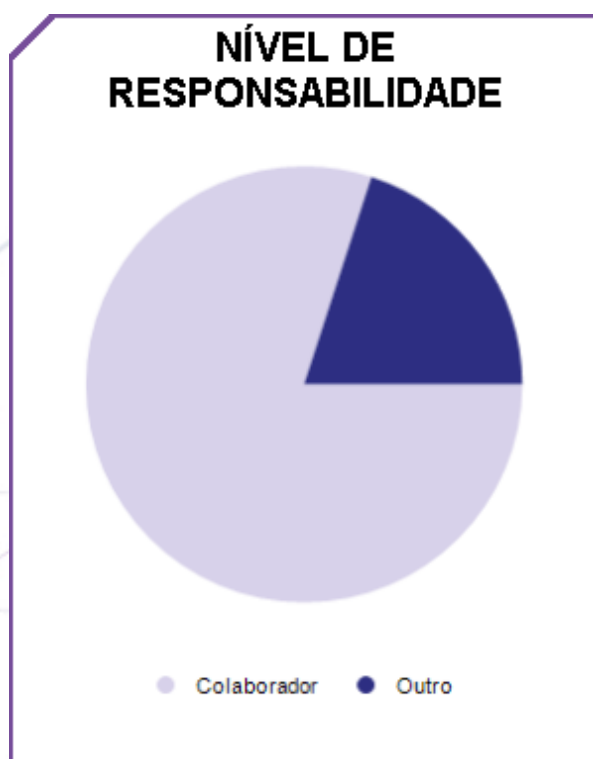
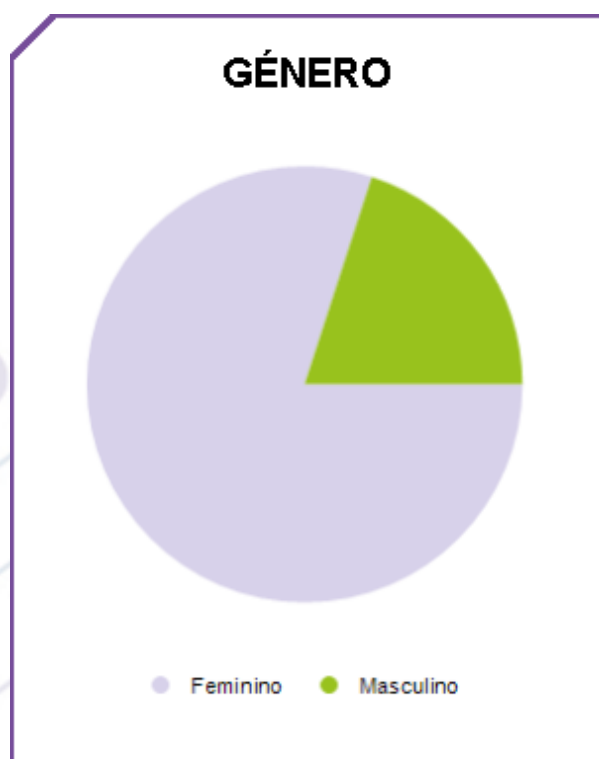
DADOS ESTATÍSTICOS DO PROCESSO

Data de início 20/12/2022

Data de conclusão 21/12/2022

Amostra Total 5

(*) É importante recordar em todos os casos que as percepções apresentadas nesta análise correspondem à das pessoas que completaram o questionário de Cultura Organizacional PDA. A sua representatividade estatística dependerá da quantidade de pessoas avaliadas em função do grupo total e da forma como foi selecionado o ou os grupos de participantes.



SETOR



● Administração ● Outro
● Marketing
● Recursos Humanos

PAÍS



● Argentina ● South Africa
● Bahrain

— GUIA DE ANÁLISE

Sugerimos utilizar este guia para uma melhor interpretação dos resultados e conclusões do estudo realizado.

Analisando os resultados gerais:

- Qual é o tipo de cultura organizacional com a que a organização mais se identifica? Há coincidências nas diferentes variáveis analisadas (atual, objetivo e desejada)? Que conclusões se podem tirar dos resultados?
- Quais são as principais características da cultura da organização em função das duas culturas com as que apresenta uma maior compatibilidade?
- Quais são as principais características da cultura da organização - em função das duas culturas com as que apresenta uma menor compatibilidade?
- Como se pode ver afetada a liderança considerando as principais tendências culturais da organização?
- Como se pode ver afetada a tomada de decisões considerando as principais tendências culturais atuais da organização?
- Quais poderiam ser os desafios da organização num processo de transformação cultural?
- Quais poderiam ser as áreas de oportunidade ou de desenvolvimento da organização que se identificam a partir da comparação entre as variáveis culturais analisadas?
- É possível identificar se a cultura atual é um facilitador ou é um obstáculo para os objetivos de la organização?
- Existe concordância entre a cultura ideal e a cultura desejada?
- Quais são as diferenças existentes entre os diferentes sectores analisados (considerando a cultura atual e a desejada)?
- Quais são as diferenças existentes entre os níveis de responsabilidade analisados (considerando cultura atual e a desejada)?
- Que conclusões se podem tirar a partir da análise dos resultados?

Analisando a comparação com as tendências de grupo PDA:

- Como é a relação entre os perfis comportamentais atuais (tanto natural como adaptado) e a cultura atual?
- Como é a relação entre os perfis comportamentais atuais (tanto natural como adaptado) e a cultura desejada?
- Como é a relação entre os perfis comportamentais atuais (tanto natural como adaptado) e a cultura objetivo?
- Que dificuldades pode enfrentar a organização em função dos seus perfis comportamentais?