



Análise Armis Group

Trabalho Prático I

Turma 3DB_ Grupo 05

1161263_Jóse Mota

1171352_Patrick Timas

1171409_João Flores

Docente/Orientador

Mafalda Ferreira, MLF

Unidade Curricular

Comportamento Organizacional
CORGA

Data: Abril/2020

Resumo

O presente relatório analisa a cultura organizacional da Empresa Armis Group. Foi elaborado no âmbito da cadeira Comportamento Organizacional (CORGA), do curso de Licenciatura em Engenharia Informática do Instituto Superior de Engenharia do Porto.

A empresa analisada neste trabalho prático é uma empresa no ramo do desenvolvimento e produção de software, ou seja, soluções digitais para satisfazer as necessidades dos seus clientes.

Com todos os dados recolhidos através de um inquérito e com a elaboração deste relatório, foi possível analisar a cultura e o comportamento organizacional da Armis Group, bem como pontos fortes e pontos fracos.

Embora o nosso grupo apenas tenha conseguido poucas respostas, face à população inicial, conseguimos concluir que a Armis Group possui uma cultura com uma base sólida, ou seja, esta organização preocupa-se com o bem-estar dos seus colaboradores e incentiva a sua criatividade, crescimento como equipa e com as tendências e com o mercado.

Palavras-chave

Armis Group, OCAI, Cultura Organizacional, ISEP, Ogbonna & Harris

Índice

Resumo	II
Palavras-chave.....	II
Índice	III
Índice de quadros, figuras.....	IV
1. Introdução	1
2. Análise	2
2.1 Revisão da literatura	2
2.2 Metodologia.....	5
2.3 Apresentação da Organização	6
2.4 Apresentação dos Resultados.....	8
2.5 Discussão dos Resultados	12
3. Conclusão	15
Referências.....	16
Anexos	17

Índice de quadros, figuras

Figura 1 - Cultura Organizacional	3
Figura 2 - Tipos de Cultura	3
Figura 3- Logo Armis Group.....	6
Figura 4- Logo Empresas do Grupo Armis	6
Figura 5 - Gráfico e valores características dominantes.....	8
Figura 6- Gráfico e valores liderança organizacional.....	8
Figura 7 - Gráfico e valores gestão de empregados	9
Figura 8 - Gráfico e valores união na organização.....	9
Figura 9 - Gráfico e valores de estratégia.....	10
Figura 10 - Gráfico e valores do critério de sucesso.....	10
Figura 11 - Gráfico e valores característicos totais	11

1. Introdução

No âmbito da unidade curricular de Comportamento Organizacional, do curso Licenciatura em Engenharia Informática (LEI), no Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), iremos analisar a cultura organizacional de uma empresa escolhida pelo grupo. Decidimos analisar a empresa Armis Group, uma vez que, para além de um elemento do grupo encontrar-se a estagiar na mesma, é uma empresa reconhecida a nível internacional. É uma empresa no ramo de desenvolvimento de software.

Para ser possível analisar a cultura organizacional da Armis, recorreremos ao questionário OCAI, do inglês, “Organizational Culture Assessment Instrument”, ou seja, Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional, questionário este disponibilizado no moodle.

Este trabalho está dividido em cinco partes. Primeiramente iremos fazer uma revisão da literatura, onde será abordado o contexto do estudo realizado, seguidamente iremos apresentar a nossa metodologia de trabalho, uma apresentação da Empresa que foi alvo de estudo e análise e, por fim, iremos apresentar, analisar e retirar conclusões do estudo realizado.

2. Analise

2.1 Revisão da literatura

A cultura organizacional (Redator Rock Content, 2018) é um conceito que cada vez mais presente no mundo empresarial e cada vez mais importante uma vez que dizem respeito a um conjunto de costumes e realizações de uma empresa. É tudo o que envolve a rotina de uma empresa, os seus valores, crenças, políticas, entre outros. Influencia o alcance de resultados de uma empresa, o seu crescimento e o relacionamento entre todos os envolventes desde colaboradores, fornecedores e clientes. Todas as empresas têm a sua própria cultura, adequada aos seus princípios.

Existem vários fatores que contribuem e ajudam a enriquecer a cultura de uma empresa a fim de moverem os colaboradores e estes continuarem motivados (Martins, 2012). O mais evidente é, de facto, o salário, porém, este por si só não é suficiente para a motivação do trabalhador nem para a continuidade na empresa. Cada empresa deve desenvolver uma cultura sólida e enriquecedora para todos os envolventes e consequentemente levar a continuidade dos mesmos durante muitos anos.

Existem vários questionários que facilitam a análise da cultura organizacional da empresa, cada um com os seus prós e contras. Iremos apresentar e comparar dois questionários mais utilizados, questionários estes que nos foram disponibilizados no moodle:

Ogbonna & Harris (ResearchGate, 2000). Este questionário define culturas diferentes das que estão explicadas mais abaixo no documento, as outras estão mais extensas por ser as que usamos, as culturas são diferentes onde em vez de existirem a de clã, adocrática, focada no mercado e hierárquica, na definição de Ogbonna & Harris existem as comunitárias, burocrática, inovadora e competitiva.

- Cultura comunitária comprometimento coletivo com os objetivos do negócio.
- Cultura burocrática segue uma estrutura definida na empresa, são organizações eficientes e estáveis, normalmente não estão disponíveis à mudança.
- Cultura inovadora, assemelha-se à focada ao mercado, tem como foco estar atualizada com as novas tecnologias e com desempenho.
- Cultura competitiva o desempenho da organização e os resultados são o principal foco.

A cultura organizacional deve ser vista pelos gestores como um recurso que contribui para alcançar as metas estabelecidas e, desta forma, a cultura e a liderança complementam-se.

Existem vários tipos de Cultura:



Figura 1 - Cultura Organizacional

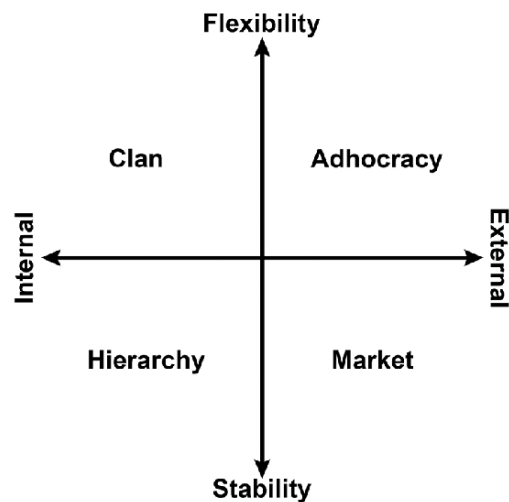


Figura 2 - Tipos de Cultura

- Cultura de pessoa e cultura de mercado: preza pelas estruturas horizontais, em que as pessoas são os bens mais valiosos da organização, sendo valorizado o negócio e o relacionamento interpessoal com colaboradores, clientes e sociedade.
- Cultura adaptativa e cultura de adocracia: são valorizadas as novas ideias e a individualidade dos membros da equipa, o que leva a um aumento da liberdade na tomada de decisões e descentralização da gestão. Nesta cultura há uma melhor

adequação em cenários de mudança (adaptava), existindo a ideia da inovação(adocracia).

- Cultura de poder, cultura de papéis e cultura de hierarquia: tem princípios comuns, que dizem respeito à hierarquia organizacional e centralização dos líderes na tomada de decisão. Este tipo de cultura divide-se em três fatores:
- Poder: alta concentração estratégica e funcional no papel do líder;
- Papeis: modelo burocrático no qual os colaboradores exercem funções operacionais e reportam-se aos líderes com foco na eficiência;
- Hierarquia: o foco é na eficiência e estabilidade, não proporcionando abertura à mudança.
- Cultura de tarefa e cultura de clã: Nas culturas de tarefa e de clã, a base é um comprometimento coletivo com os objetivos do negócio. Na cultura de tarefa, o foco são as pequenas equipes especializadas para resolver demandas específicas, enquanto, na cultura de clã, a estrutura é mais familiar, com construção colaborativa e mentores.

Para analisar a cultura organizacional de uma empresa existem várias ferramentas, entre elas o questionário OCAI. Este questionário pode ter o suporte do Excel ou de uma plataforma online desenvolvida exclusivamente para este tipo de questionário.

O OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument, 2010) é uma ferramenta desenvolvida por Robert Quinn e Kim Cameron na Universidade de Michigan nos Estados Unidos. Baseada em “Competing Values Framework”, ou seja, Estrutura de Valores Competitivos. Este estudo está subdividido em quatro valores necessários: criar, colaborar, controlar e competir, sendo que esses valores tendem a competir pelos recursos limitados da organização. Esta estrutura é considerada uma das mais úteis e eficazes, de tal modo também é das mais usadas, sendo usado por mais de 10.000 empresas num período de 30 anos.

As vantagens da OCAI é a facilidade para diagnosticar e mudar de cultura sendo rápido, focado, quantitativo, fácil de adicionar detalhes que se acham importantes.

As organizações investem na cultura organizacional uma vez que este conceito influencia o desempenho organizacional, inovação, agilidade e competitividade. Estudos

comprovam a sua influência: uma cultura tóxica diminui drasticamente a produtividade até quarenta por cento. Por outro lado, uma cultura efetiva aumenta a produtividade em vinte por cento e uma cultura positiva tem um acréscimo na produtividade ainda maior, entre trinta e quarenta por cento.

Aplicando o OCAI no estudo da cultura organizacional, após a fase de obtenção de dados recorrendo ao questionário, testes são devidamente analisados e comparados. Cada pergunta do questionário é remetida para a situação atual e a situação idealizada/pretendida. De modo a facilitar a visualização dos resultados obtidos são construídos gráficos de modo a determinar qual o grau de satisfação da pessoa na empresa e assim determinar se a cultura da mesma é forte e consistente.

2.2 Metodologia

Para a realização deste estudo foi escolhida a Armis Group. Para além de um elemento do grupo encontrar-se a estagiar na mesma, é uma empresa reconhecida a nível internacional, tendo escritórios espalhados um pouco por todo o mundo, e assim, achamos por bem analisar este grupo dado o seu prestígio.

O modelo escolhido para questionário foi Cameron & Quinn, OCAI, uma vez que, como foi referido na secção anterior, apresentava uma maior facilidade de diagnosticar a cultura, apelativo e fácil de adaptar o questionário.

A ferramenta utilizada para a elaboração deste questionário foi a ferramenta de elaboração de questionários Google, "Google Forms", e o Excel disponibilizado no moodle relativamente ao questionário OCAI (DOG, 2015), a fim de conseguirmos contruir os gráficos típicos deste questionário e termos uma melhor perceção dos resultados obtidos.

Para meio de divulgação deste questionário, achamos que a forma mais profissional e eficaz em termos de alcance da população de estudo seria via email uma vez que existe email geral que encaminha o questionário para toda a população da Armis Group.

Depois de uma semana recolhemos os dados do questionário para poder analisar e tirar conclusões da empresa. De uma população alvo de mais de 130 colaboradores, apenas conseguimos obter 13 respostas.

2.3 Apresentação da Organização



Figura 3- Logo Armis Group

A Armis Group (Armis Group, s.d.) é uma empresa no ramo de produção e desenvolvimento de software, sediada na Rua do Freixo, 725–B4300-217 Porto | Portugal. Opera em 4 vertentes e, deste modo, originou quatro empresas “filhas”, levando assim à constituição de um grupo entre estas, daí o nome da empresa ser Armis Group. Estas quatro empresas pertencentes ao Grupo Armis são:



Figura 4- Logo Empresas do Grupo Armis

- **ARMIS IT** (Information Technology) - Centra esforços na evolução das mais recentes tecnologias e no desenvolvimento de soluções ambiciosas à medida do cliente como Portais, Aplicações Mobile, Business Intelligence, Segurança e Gestão de Identidades, Testes e Certificação de Software.
- **ARMIS ITS** (Intelligent Transport Systems) - Responsável pela nova geração de soluções inteligentes na área dos transportes.
- **ARMIS Digital Sport** - Tem foco na conceção de soluções digitais especializadas na indústria desportiva.
- **ARMIS Sourcing** – Presta serviços de Sourcing através da alocação de recursos especializados aos nossos clientes.

Com uma forte presença no mercado nacional, com escritórios no Porto e Lisboa, o ARMIS Group abraça também diversos projetos internacionais em países como o Egito, Rússia, Espanha, Angola e Irlanda. Paralelamente, a expansão over-sea para São Paulo, a sede da Armis Brasil, consolidou a presença do Grupo em toda a América Latina com projetos e clientes de relevância. Em Macau, a Armis Ásia inicia a sua trajetória, com a mesma seriedade e foco em prol de um futuro promissor de grandes negócios.

Possui vários prémios entre eles:

- "Microsoft Partner of the Year 2018"
- "Top100 Best companies to work for in Portugal"

Esta empresa oferece tecnologia para enfrentar os desafios mais difíceis dos seus clientes. Baseia-se na inovação e tem vindo a encontrar novas formas de resolver problemas de negócio complexos desde 2005. Existe há 14 anos, possui mais de 130 colaboradores, mais de 300 projetos e esta espalhada por todo o mundo, como referido anteriormente.

A Armis valoriza e proporciona aos seus colaboradores um ambiente de trabalho dinâmico, motivador e propício ao desenvolvimento e progressão profissional. Estão também presentes a inovação, a flexibilidade, a determinação e empenho.

“Trabalhamos em estreita colaboração com nossos clientes e parceiros para entender verdadeiramente os problemas que precisam ser resolvidos. Somos um parceiro tecnológico inventivo e de longo prazo que oferece um ponto de diferença. O software e a tecnologia transformam as empresas

“Desenvolvemos TECNOLOGIA INTELIGENTE!”

2.4 Apresentação dos Resultados

Embora o inquérito tenha sido enviado a todos os colaboradores da empresa, apenas obtivemos 13 respostas, o que representa sensivelmente 9.5% de todos os colaboradores.

Foram representados abaixo os gráficos e os resultados da pesquisa realizada, mas para uma visualização mais dinâmica e mais apelativa acede o anexo 1.

1. Dominant Characteristics		
Aver.	Now	Preferred
A	77	77
B	15	15
C	8	8
D	0	0
TOTAL	100	100

Graphical layout		
Score	Now	Preferred
Flexibility & discretion	18,1451	18,1451
B Adhocracy	15	15,4
External focus	7,25963	7,25963
C Market	7,7	7,7
Stability & control	0	0
D Hierarchy	0	0
Internal focus	0	0
A Clan	76,9	76,9

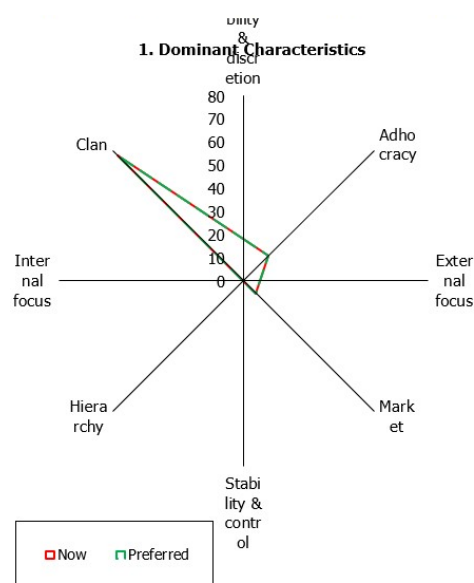


Figura 5 - Gráfico e valores características dominantes

2. Organizational Leadership		
Aver.	Now	Preferred
A	46	62
B	23	8
C	8	0
D	23	31
TOTAL	100	100

Graphical layout		
Score	Now	Preferred
Flexibility & discretion	21,77889	9,677758
B Adhocracy	23,1	7,7
External focus	8,087275	0
C Market	7,6	0
Stability & control	8,087275	0
D Hierarchy	23,1	30,8
Internal focus	21,77889	29,02279
A Clan	46,2	61,5

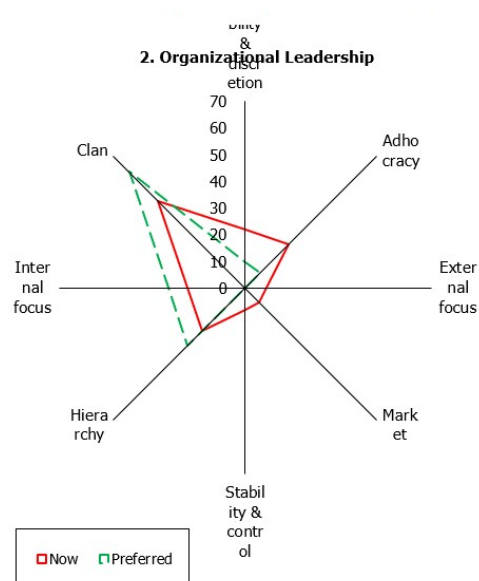


Figura 6- Gráfico e valores liderança organizacional

3. Management of Employees		
Aver.	Now	Preferred
A	69	69
B	8	8
C	0	8
D	23	15
TOTAL	100	100

Graphical layout		
Score	Now	Preferred
Flexibility & discretion	9,79908	9,79908
B Adhocracy	7,7	7,7
External focus	0	5,44472
C Market	0	7,7
Stability & control	0	7,25963
D Hierarchy	23,1	15,4
Internal focus	24,4924	17,8144
A Clan	69,2	69,2

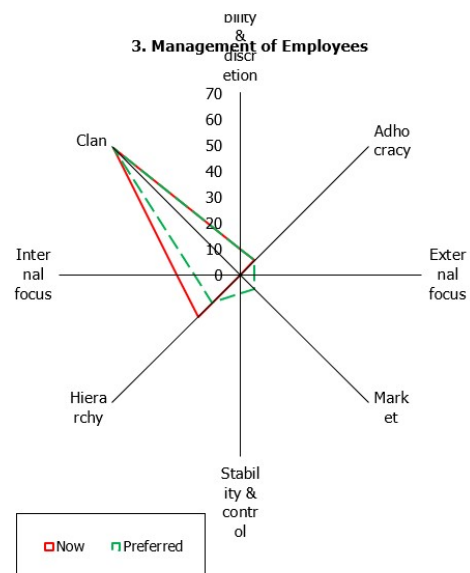


Figura 7 - Gráfico e valores gestão de empregados

4. Organization Glue		
Aver.	Now	Preferred
A	77	85
B	8	8
C	15	8
D	0	0
TOTAL	100	100

Graphical layout		
Score	Now	Preferred
Flexibility & discretion	9,89832	9,98101
B Adhocracy	7,7	7,7
External focus	7,25963	5,44472
C Market	15,4	7,7
Stability & control	0	0
D Hierarchy	0	0
Internal focus	0	0
A Clan	76,9	84,6

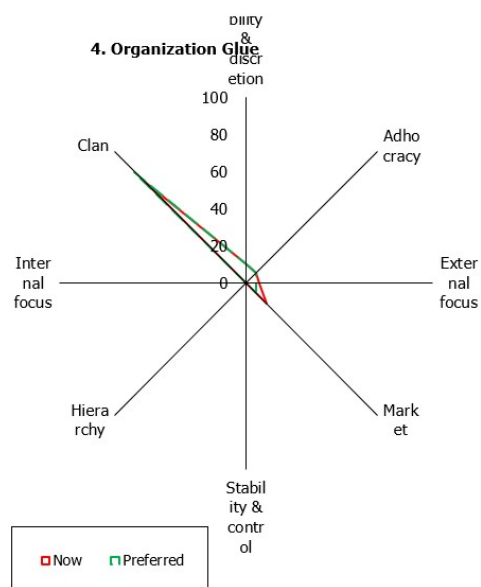
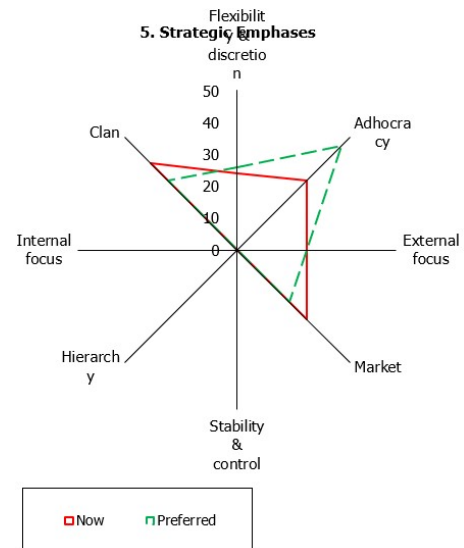


Figura 8 - Gráfico e valores união na organização

5. Strategic Emphases		
Aver.	Now	Preferred
A	38	31
B	31	46
C	31	23
D	0	0
TOTAL	100	100

Graphical layout		
Score	Now	Preferred
Flexibility & discretion	24,1708	26,0837
B Adhocracy	30,8	46,2
External focus	21,7789	21,7789
C Market	30,8	23,1
Stability & control	0	0
D Hierarchy	0	0
Internal focus	0	0
A Clan	38,4	30,7

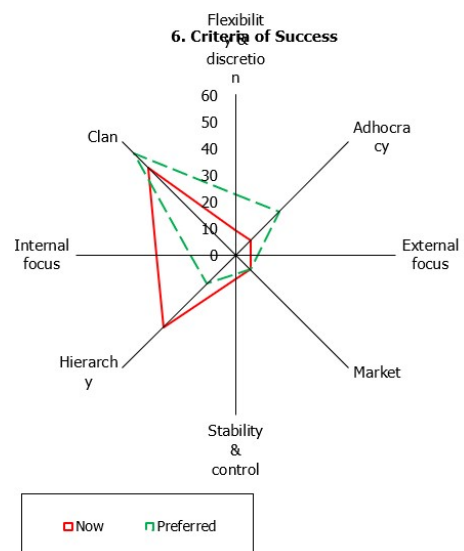
Figura 9 - Gráfico e valores de estratégia



6. Criteria of Success		
Aver.	Now	Preferred
A	46	54
B	8	23
C	8	8
D	38	15
TOTAL	100	100

Graphical layout		
Score	Now	Preferred
Flexibility & discretion	9,33381	22,8551
B Adhocracy	7,7	23,1
External focus	5,44472	8,16708
C Market	7,7	7,7
Stability & control	9,0706	7,25963
D Hierarchy	38,4	15,4
Internal focus	29,6564	16,9321
A Clan	46,2	53,8

Figura 10 - Gráfico e valores do critério de sucesso



Total		
Aver.	Now	Preferred
A	59	63
B	15	18
C	12	9
D	14	10
TOTAL	100	100

Graphical layout			
Score	Now	Preferred	
Flexibility & discretion	17,2689	19,7553	
B <i>Adhocracy</i>	15,4	17,9667	
External focus	9,32611	8,46957	
C <i>Market</i>	11,5333	8,98333	
Stability & control	8,97189	6,77565	
D <i>Hierarchy</i>	14,1	10,2667	
Internal focus	16,0924	12,4787	
A <i>Clan</i>	58,9667	62,7833	

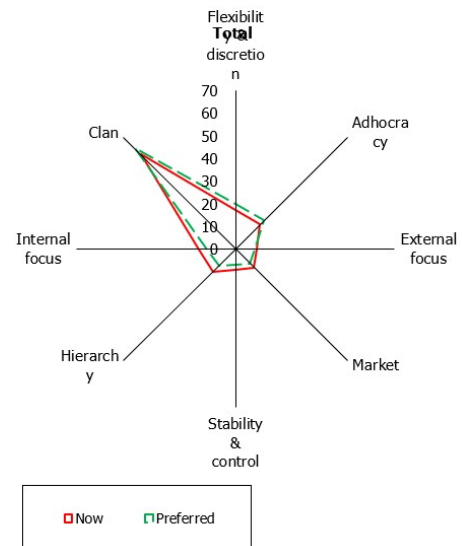


Figura 11 - Gráfico e valores característicos totais

2.5 Discussão dos Resultados

Antes de discutirmos sobre os valores obtidos e tirar conclusões, é importante descrever os eixos dos gráficos, a fim de conseguirmos interpretar os mesmos.

Flexibilidade - Tipo de cultura, onde a organização e colaboradores apesar do que foi estipulado, é capaz de se adaptar efetivamente as mudanças necessárias e exigidas.

Adocracia - Um sistema temporário, variável e adaptativo, que está relacionado com o estabelecimento de um grupo de pessoas, com habilidades, profissões e conhecimentos diferentes, porém complementares, que são reunidas para resolver determinados tipos de problemas organizacionais.

Foco Externo - Técnica de analisar as tendências do mercado, conhecer seu posicionamento no mercado e reunir dados relacionados aos fatores político-legais, culturais, sociais, econômicos, tecnológicos, entre outros. Após esta análise a organização deve avaliar e repensar a abordagem se necessário reestruturar.

Mercado - Enfatiza a competitividade não apenas entre a organização e seus concorrentes no mercado, mas também entre os funcionários. O modelo de mercado é o mais agressivo e capitalista dos quatro modelos comuns de cultura corporativa.

Estabilidade e Controle - Sabem exatamente quem está no controle, a quem se reporta e o que se espera, são empresas estáveis com uma burocracia significativa, são empresas com consistência, mas não são conhecidas pela inovação e criatividade.

Hierarquia- Uma cultura corporativa hierárquica é um modelo organizacional baseado em níveis e estruturas corporativos claramente definidos.

Foco Interno – Técnica que reúne o máximo de informações possíveis dos recursos materiais, financeiros, humanos e tecnológicos que a empresa dispõe, e analisar o clima organizacional da empresa.

Clã - Uma cultura de clã é um ambiente corporativo semelhante a uma família ou a uma tribo que enfatiza o consenso e a comunidade de objetivos e valores. As culturas de clãs são os mais colaborativos e os menos competitivos dos quatro principais modelos de cultura corporativa.

Na avaliação das características dominantes apenas obtivemos respostas nas opções A, B e C, tanto no “agora” como no “preferido” a percentagem obtida foi a mesma, aproximadamente 77%, 15%, 8% respetivamente, como a resposta com mais percentagem identifica a organização como muito pessoal, uma família extensa e que os colaboradores partilham bastante entre eles, esta enquadra-se num tipo de cultura de clã.

Na avaliação da liderança as percentagens estão mais distribuídas e com alguma diferença entre o que se pratica atualmente e o que os colaboradores preferiam, tanto a resposta A como a D têm um acréscimo nas suas votações. A primeira tem 46% atualmente, mas os 62% dos colaboradores preferia que fosse esta a pratica atual, enquanto que a segunda não tem uma subida tão acentuada passando de 23% para 31%, as respostas B e C passaram de 23% para 8% e 8% para 0% indicando claramente que certos trabalhadores preferiam trabalhar noutro tipo de liderança, novamente a cultura mais adequada as preferências dos colaboradores é a de clã.

A avaliação à manutenção de funcionários as percentagens estão maioritariamente numa resposta, uma não tinha votação no “agora”, mas alguns preferiam que fosse essa maneira aplicada a este tema. A resposta A teve o maior número de votações, mas tanto no “agora” como no “preferido” tiveram igual número de votos com 69%, a resposta B teve o mesmo comportamento mantendo a percentagem em 8%, a resposta C passou de 0% para 8% sendo a única a ter aumentado a sua votação, a resposta de D foi a única que diminui o número de votos passou de 23% para 15%, a cultura mais adequada é a de clã e a que agrada menos os colaboradores é a com foco no mercado.

Agrupador da empresa obteve uma classificação estável entre o “agora” e os colaboradores “preferiam” sendo que a resposta A foi a preferida tendo uma cotação de 77% e 85%, a reposta B manteve a percentagem de 8%, a resposta C teve uma queda de 15% para 8%, a última resposta disponível não teve nenhuma votação. Com estes resultados é possível classificar a cultura em que se aplica Clã.

Ênfase estratégica obteve uma classificação no “agora” um pouco equilibrada nas alternativas A, B e C onde as percentagens rondam os 30% a 40% com destaque para a alternativa A. Enquanto na classificação “preferido” houve o destaque para a alternativa B, com 46% dos votos e a alternativa A de seguida com 31%. Com esses resultados a empresa se classifica como sendo Clã e que aplica a adocracia.

Na opção “agora” dos critérios de sucesso a alternativa A obteve 46% dos votos dos colaboradores enquanto que 38% escolheram a opção D e os restantes dos votos dividiram de forma igual para o resto. Os colaboradores preferiram as alternativas A e B com 54% e 23% respetivamente. Analisando, a empresa é classificada como clã e que preocupa com o foco interno, mas a maioria preferia que ela seja uma empresa clã e flexível.

3. Conclusão

Com este trabalho foi possível estudar, analisar e compreender a cultura organizacional da Armis Group. Infelizmente nem todos os colaboradores da empresa responderam ao nosso questionário, apenas obtivemos 13 respostas, o que dá a concluir que apenas obtivemos respostas por parte de 9% dos colaboradores. Mediante os dados obtidos e feita a análise dos mesmos, concluimos que a Armis Group apresenta uma cultura organizacional de tarefa e cultura de clã onde está evidente o espírito de equipa, a cooperação e a boa comunicação.

De acordo com os gráficos apresentados na secção Apresentação de Resultados, e atendendo a tabela “Total”, podemos concluir que, de facto, a cultura organizacional de clã se destaca de todas as outras, uma vez que a percentagem de votos quer na situação atual quer situação preferencial é maior.

Por fim, podemos também concluir que todos os colaboradores se sentem bem na empresa, e que se sentem satisfeitos com a cultura presente, uma vez que a diferença entre a situação atual e a situação idealizada não divergem muito uma da outra, ou seja, há apenas um desvio ligeiro. Com isto conseguimos afirmar que a empresa se preocupa com os seus colaboradores e preocupa-se em proporcionar aos mesmos as melhores condições para que estes continuem a ser seus colaboradores durante muitos anos.

Referências

1. Armis Group. (s.d.). *Acerca da organizacao*. Obtido de Armis Group: www.armis.pt
2. DOG. (1 de Outubro de 2015). *GUIA DE PRODUÇÃO DE TRABALHOS ACADÉMICOS*. Obtido de ISEP: https://moodle.isep.ipp.pt/pluginfile.php/317629/mod_resource/content/1/Guia%20de%20produ%C3%A7%C3%A3o%20de%20trabalhos%20DOG_2015_V2.pdf
3. Martins, P. S. (1 de Abril de 2012). *CULTURA ORGANIZACIONAL EM CONTEXTO DE MUDANÇA*. Obtido de ISCTE: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4658/1/MEXGENGE_40556_PaulaSofiaFMartins.pdf
4. Organizational Culture Assessment Instrument. (21 de Maio de 2010). *OCAI*. Obtido de OCAI: <https://ocai.wordpress.com/2010/05/21/organizational-culture-assessment-instrument-ocai-explained/>
5. Redator Rock Content. (15 de Junho de 2018). *Entenda o que é cultura organizacional, principais tipos e como definir a da sua empresa*. Obtido de rockcontent: <https://rockcontent.com/blog/cultura-organizacional/>
6. ResearchGate. (1 de Agosto de 2000). *Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from U.K. Companies*. Obtido de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/228769789_Leadership_Style_Organizational_Culture_and_Performance_Empirical_Evidence_from_UK_Companies

Anexos

Anexo 1.

<https://infogram.com/corga-1hd12y0r7qkw6km?live>