



Instituto Superior de  
**Engenharia** do Porto

## Comportamento Organizacional

**Aluno :**

*Sérgio Santos, N<sup>o</sup>: 1020881*

**Docente/Orientador**

Maria Raposo

**Unidade Curricular**

CORGA



# Conteúdo

1	Introdução . . . . .	1
2	Revisão da Literatura . . . . .	3
3	Organização . . . . .	6
4	Cultura Organizacional . . . . .	7
4.1	Missão . . . . .	7
4.2	Visão . . . . .	7
4.3	Valores . . . . .	7
5	Estudo da Cultura Organizacional segundo o Modelo Ogbonna & Harris . . . . .	8
5.1	Modelo Ogbonna & Harris . . . . .	8
5.2	Modelo Aplicado a S.Roque . . . . .	11
6	Conclusões . . . . .	12

## Resumo

Este trabalho consiste na análise de uma organização, onde vai ser feito sua descrição e um diagnostico da [Cultura Organizacional](#) aplicando o modelo de [Ogbonna & Harris](#) e feito uma reflexão do seu impacto na organização e nos colaboradores.

A Cultura Organizacional é fundamental para as organizações poder evoluir e atingir seus objetivos com sucesso. O estudo da cultura presente na organização e a forma de à moldar para melhor servir a sociedade e mercado sera abordado neste relatório.

**Palavras Chave:** Comportamento Organizacional, Cultura Organizacional, Comunicação, Motivação, Tomada de Decisão, Liderança, Planeamento, Organização, Controlo.

# 1 Introdução

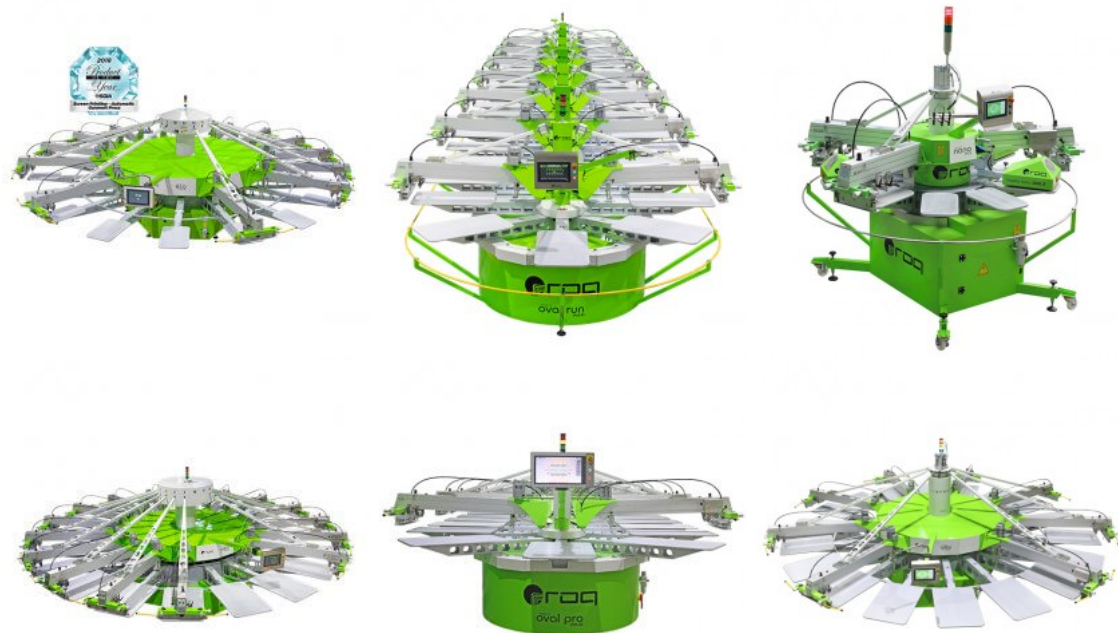
A Empresa que vai ser abordada é a [S.Roque ou ROQ](#)

Localizada no coração do Vale do Ave, a S.Roque - Máquinas e Tecnologia Laser S.A., labora em instalações próprias com uma área coberta de aproximadamente  $25.000\text{ m}^2$ . A empresa orgulha-se de ser hoje uma experiente e bem-sucedida PME, tendo sido distinguida pelo IAPMEI como PME Líder e de Excelência pelo quarto ano consecutivo.

Líder nacional no seu campo de atividade – fabrico de máquinas e equipamentos para as indústrias de estampa têxtil e embalagem - emprega atualmente mais de 350 funcionários distribuídos pelos seus diferentes departamentos.

Com instalações funcionais e com profissionais qualificados e experientes, a S.Roque dispõe das mais avançadas ferramentas e tecnologias na área da metalomecânica, do design e da elaboração de produto. Os equipamentos fabricados são de conceção própria, desenhados por um departamento técnico altamente especializado para corresponder aos desígnios de projeto e com o objetivo de satisfazer qualitativamente as solicitações do cliente mais exigente.

Hoje, após a conquista e solidificação incontestável da liderança do mercado português, tornando-se num dos líderes mundiais na área da estampa e da embalagem, a S.Roque produz e comercializa um extenso catálogo com diferentes produtos e trabalha com clientes/parceiros um pouco em todo o mundo: Espanha, França, Itália, Inglaterra, Alemanha, Holanda, Suécia, Romênia, África do Sul, Marrocos, Tunísia, Angola, Turquia, Kuwait, Índia, China, Vietnam, Malásia, Camboja, Rússia, Bulgária, Brasil, Argentina, Peru, Colômbia, Honduras, El Salvador e E.U.A.



**Figura 1:** Produtos Principais

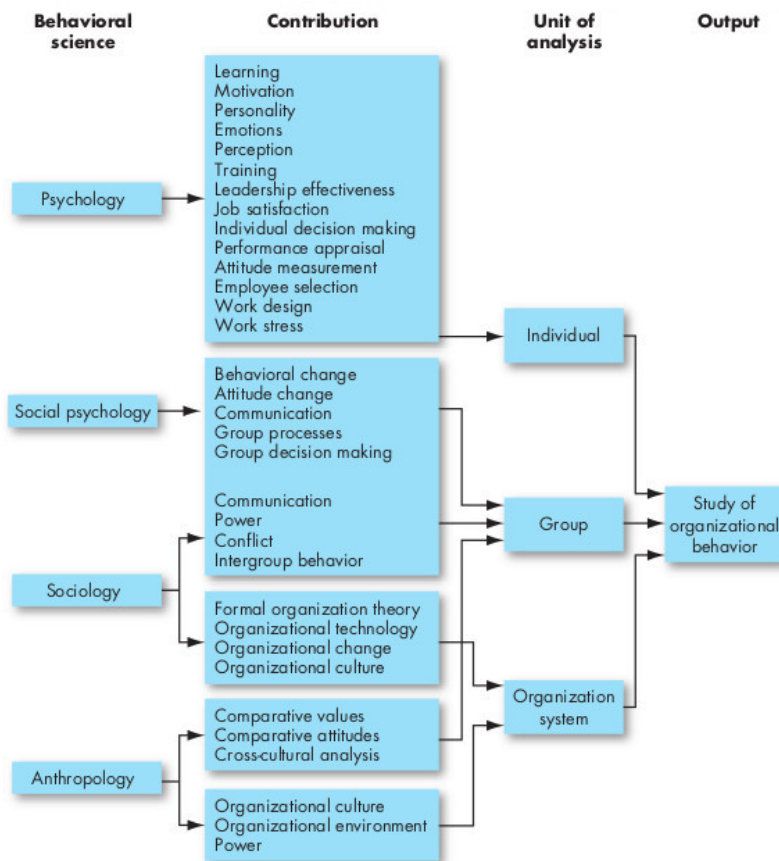
A S.Roque dedica-se à construção e comercialização de máquinas de estampa têxtil há mais de 30 anos. Embora a sua gênese esteja ligada à manutenção destes equipamentos, rapidamente foi identificada a oportunidade de construir de raiz este tipo de máquina. Os têxteis estavam em alta no Vale do Ave, e a S.Roque aproveitou para criar um produto de qualidade para uma clientela extremamente exigente. A empresa não se contentou em servir apenas o seu nicho de mercado, desde muito cedo que procurou a internacionalização. Numa primeira fase e por motivos geográficos criou parecerias europeias, numa segunda fase e por questões culturais dedicou-se ao Brasil e América do Sul. Neste milénio tornou-se numa marca global de referência na área onde atua. Todo e qualquer mercado está ao nosso alcance. Hoje mais do que nunca não chega ter o melhor produto do mercado, é também necessário apresentar um serviço excelente e acessível em qualquer ponto do globo. A S.Roque orgulha-se de procurar a excelência em tudo em que se envolve com especial destaque para a procura de soluções.

Em 2015 a marca S.Roque transformou-se em ROQ. Atendendo às necessidades do século XXI reconhecemos a necessidade de criar uma marca verdadeiramente global que consiga de uma forma eficaz transmitir mais de 30 anos de história, inovação, internacionalização e conhecimento.

## 2 Revisão da Literatura

A disciplina **Comportamento Organizacional** é uma ciência aplicada ao comportamento que é retirada de contribuições de disciplinas que estudam o comportamento, especificamente da psicologia e psicologia social, sociologia e antropologia. As contribuições da psicologia são concentrada no individuo ou analise a nível micro, enquanto as outras disciplinas contribuíram para perceber a nível macro conceitos como procedimentos de grupo e organização.

Quadro das Contribuições para o estudo desta disciplina:



**Figura 2:** Contribuições para OB

Este relatório está focado no estudo da **Cultura Organizacional**, portanto vou começar por definir o que é uma organização e seus objetivos.

Uma organização é um grupo estruturado de pessoas, um grupo onde cada pessoa é responsável por tarefas bem definidas e onde existe um sistema de articulação entre elas, que desenvolve um conjunto de atividades visando a definição e prossecução de objetivos comuns (de forma continuada no tempo). O objetivo das organizações é para criar valor para os seus clientes/utentes, para os detentores do seu capital, para os seus colaboradores, para os seus fornecedores e para a sociedade em geral.

Todas as organizações estão inseridas num contexto Cultural que pertence a um País ou Região e pelo modelo criado por *Geer Hofstede*, Portugal tem esta distribuição nas suas dimensões:

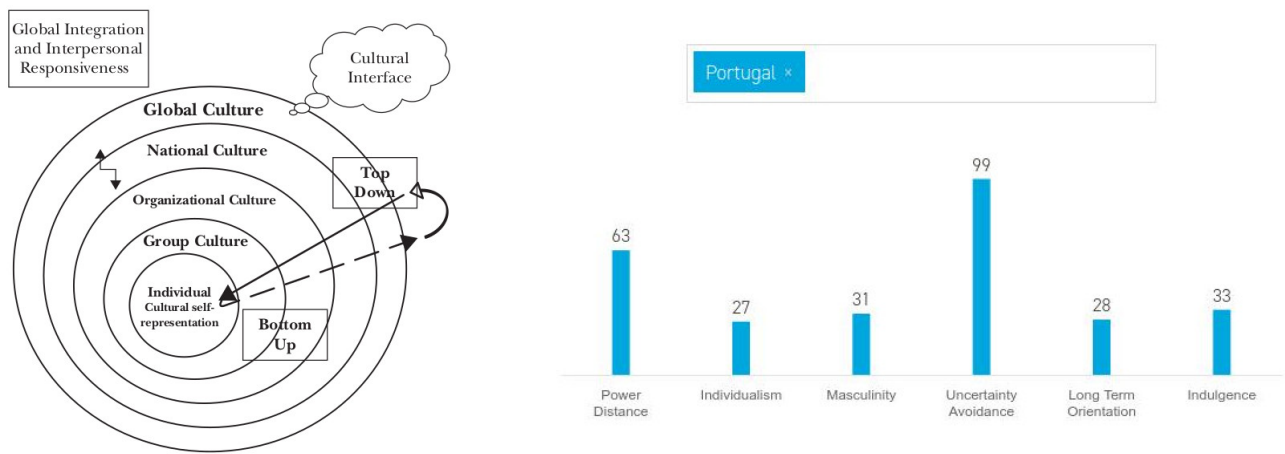


Figura 3: Modelo de Multi-níveis da cultura e Modelo Hofstede, Portugal

Website:  
<https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>

Ambos a Cultura da Organização e o Comportamento da Liderança foram identificados como determinantes críticos para a eficácia da organização, que se deve adaptar ao contexto transacional e externo à organização. A Cultura Organizacional é um conjunto de valores, crenças e suposições partilhadas pelos membros de uma organização que a distingue das outras organizações, por exemplo, rituais e cerimónias, a história da organização, sua estrutura e seus princípios.

A forma das organizações se identificarem e destacarem a sua cultura no mercado é expondo a sua **Missão**, **Visão** e seus **Valores**.

A **missão** é os objetivos na qual a organização pretende atingir, a **visão** aonde pretendem chegar (futuro) e seus **valores**, que são suas crenças e princípios na qual defendem, e mantêm a organização unida. Como vimos anteriormente pelo estudo de *Geer Hofstede* os valores são dependente das culturas.

As Organizações podem ter diferentes características, e o **Modelo de Ogbonna & Harris**, caracteriza a cultura das organizações em **quatro** tipos, que pode ser análoga a outros modelos tais como o de **Handy** e **Cameron & Quin**.

ORGANIZATIONAL CULTURE DIMENSION	CHARACTERISTICS OF THE DIMENSION
Innovation	Experimenting, opportunity seeking, risk taking, few rules, low cautiousness
Stability	Predictability, security, rule-oriented
Respect for people	Fairness, tolerance
Outcome orientation	Action-oriented, high expectations, results-oriented
Attention to detail	Precise, analytic
Team orientation	Collaboration, people-oriented
Aggressiveness	Competitive, low emphasis on social responsibility

Figura 4: Dimensões da Cultura Organizacional

A cultura de uma organização pode ser descrita como a percepção em que todos seus membros tem em comum acerca da organização, normalmente a maioria de grandes organizações podem ter uma cultura dominante com varias subculturas, sua cultura dominante reflect seus valores de raiz, e subculturas podem ter os valores de raiz mais alguns outros valores únicos dos seus membros de um dado departamento.

A cultura organizacional dominante pode ser medida em termos da quantidade em que seus membros estão alinhados com os valores de raiz.

As organizações devem criar uma cultura organizacional em que proporciona um [clima](#) favorável para seus membros de forma a poderem ter um desempenho positivo, caso contrario pode ter o efeito contrario. A cultura organizacional é criada pelos fundadores da organização, com a responsabilidade de a sustentar e cuidar, mantendo seus valores éticos e de moralidade intatos para ter uma [cultura positiva](#). O papel da [motivação](#) tem uma influencia importante na sua manutenção, deve promover a recompensa e delegação de poder.



### 3 Organização

A S.Roque é uma organização privada com fins lucrativos, que tem de oferecer valor aos seus (potenciais) clientes, aos detentores do seu capital, aos trabalhadores e aos fornecedores, existe um forte estímulo do mercado (e da concorrência) estabelece objetivos bem definidos e socialmente apetecidos para poder sobreviver e prosperar.

A S.Roque tem uma hierarquia achatada com vários departamentos de suporte e produtivo, tem um leque de produtos (maquinas) da área têxtil dedicado a estampagem que são lá desenvolvidos e montados, isto constitui a sua atividade principal, presta serviços aos seus produtos, e também serve de apoio a outras empresas que recorrem aos seus serviços sectoriais da produção (outsourcing) para executar tarefas por encomenda, como a Roque Lazer e Serralharia (ex: Corte a laser (chapas), quinadeira, soldadura, etc)

Sendo uma Organização Internacional tem uma equipa de Marketing e de Vendas eficaz.

O sector produtivo tem uma implementação por produto com uma divisão de trabalho na qual é eficiente, tendo um bom controlo da qualidade.

Hoje em dia nenhuma Organização vive em ambiente estável, e tem que estar sempre a analisar o mercado externo e estar sempre em constante adaptação ao mercado exigente, como a S.Roque tem vindo a fazer recorrendo ao mercado externo ao país e criando novos produtos com procura competitiva. É uma empresa inovadora procura sempre aperfeiçoar seus produtos e utilizando as ferramentas mais recentes tais como o **Solid Works**.

## 4 Cultura Organizacional

Os fundadores da organização tem um grande impacto no processo de formação da cultura organizacional através da imposição das suas crenças e suposições no grupo. A adoção das crenças, valores e suposições que formam a cultura da organização é depois reforçada pelos vários comportamentos primários dos líderes.

### S.Roque

Planeamento Estratégico:

#### 4.1 Missão

A S.Roque tem como missão a constante inovação e criação de produtos de excelência na área da estamparia têxtil à peça. Para tal, aposta em múltiplos vetores complementares: tecnologia, qualidade e recursos humanos especializados. Estimula de forma persistente a sua veia empreendedora e internacional, promovendo para isso o contínuo aperfeiçoamento do seu serviço, em qualquer parte do mundo, mantendo-se fiel aos princípios éticos e de sustentabilidade.

#### 4.2 Visão

Trilhar um percurso sustentável de inovação, de expansão internacional, de excelência em todas as soluções que lançamos para o mercado, de qualidade absoluta, para nos mantermos como líder na nossa área de negócio.

#### 4.3 Valores

- Ação dentro dos princípios morais e éticos da empresa para com os seus stakeholders.
- Atuação sempre no interesse dos nossos parceiros de forma a promover a sua satisfação e fidelização.
- Excelência conseguida através de trabalho de equipa, competência e responsabilidade.
- Qualidade absoluta.
- Inovação promovida pelo ADN empreendedor da S. Roque.
- Sustentabilidade ambiental e segurança.

Além da sua definição estratégica da organização pode fazer-se objetivos pelo método **SMART** e uma análise **SWOT**, que não é o propósito deste relatório.

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

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

### 5.1 Modelo Ogbonna & Harris

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

Estilos de Liderança:

- Participativo
- Orientado as pessoas
- Orientado as tarefas

Tipos de Cultura:

- Inovadora
- Competitiva
- Burocrática
- Comunitária

Medição do Sucesso:

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

Os resultados obtidos na determinação do estilo de liderança e tipo de cultura organizacional das empresas estudadas, e o modelo que foi criado são mostrados abaixo:

*Principal components analysis of measures of leadership style*

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

#### Notes

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

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

**Figura 5:** Estilos de Liderança

Principal components analysis of measures of organizational culture

Item	Factor loading <sup>†</sup>				Communality
	Innovative culture	Competitive culture	Bureaucratic culture	Community culture	
Growth and acquiring new resources. Readiness to meet new challenges is important. <sup>a</sup>	<b>.83057</b>				.70023
This company is dynamic and entrepreneurial. People are willing to take risks. <sup>b</sup>	<b>.75412</b>				.66105
A commitment to innovation and development. There is an emphasis on being first. <sup>c</sup>	<b>.68099</b>				.47994
Entrepreneurs, innovators or risk takers. <sup>d</sup>	<b>.66354</b>		-.33760		.56683
An emphasis on tasks and goal accomplishment. A production orientation is shared. <sup>c</sup>		<b>.85015</b>			.75180
Producers, technicians or hard-drivers. <sup>d</sup>		<b>.81166</b>			.69679
Competitive actions and achievement. Measurable goals are important. <sup>a</sup>		<b>.80767</b>			.70303
This company is production oriented. The major concern is with getting the job done. People aren't very personally involved. <sup>b</sup>	-.37925	<b>.60300</b>			.54354
Formal rules and policies. Maintaining a smooth-running company is important here. <sup>c</sup>			<b>.84668</b>		.72651
This company is very formalized and structured. Established procedures generally govern what people do. <sup>b</sup>			<b>.72129</b>		.59151
Co-ordinators, organizers or administrators. <sup>d</sup>			<b>.64872</b>		.43132
Permanence and stability. Efficient, smooth operations are important. <sup>a</sup>			<b>.60357</b>	.45569	.57512
Commitment to this firm runs high. Loyalty and tradition are important here. <sup>c</sup>				<b>.82787</b>	.69555
This company is personal. It's like an extended family. <sup>b</sup>				<b>.79676</b>	.67332
Human resources. High cohesion and morale in the firm are important. <sup>a</sup>				<b>.54266</b>	.57070
Mentors, sages or father/mother figures. <sup>d</sup>				<b>.41028</b>	.30412
Eigenvalues	3.59560	2.54243	2.16611	1.25157	
% Variance explained	22.5	15.9	13.5	7.8	
Cumulative % variance	22.5	38.4	51.9	59.7	

Notes

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

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

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

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

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

Figura 6: Cultura Organizacional

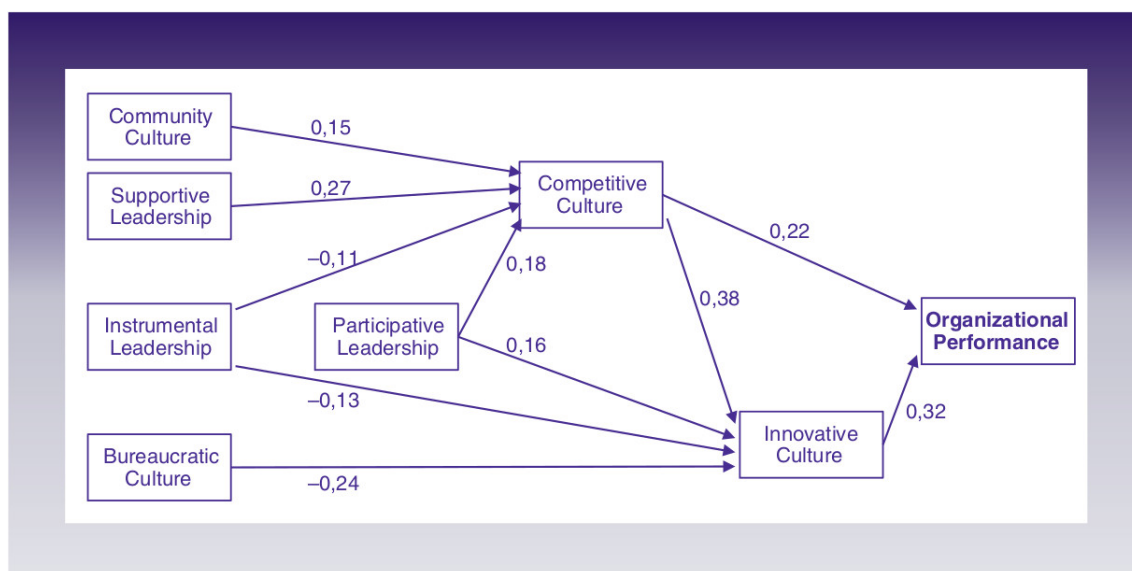


Figura 7: Modelo Ogbonna & Harris

Neste estudo foi observado que a relação entre o estilo de liderança e sucesso não era bem percebido como a relação entre a de cultura organizacional e o sucesso, descobriram que a cultura organizacional servia de mediador entre o estilo de liderança e sucesso. O estilo de liderança não tinha influencia direta no seu sucesso mas indiretamente. Descobriram também que organizações com o tipo de cultura inovadora e competitiva eram mais bem sucedidas doque as companhias com cultura organizacional burocráticas ou comunitárias. A cultura inovadora e competitiva era mais focada para o exterior (posicionamento e

resposta), e a cultura burocrática e comunitária para o interior (integração, coesão, uniformidade). As companhias com culturas burocráticas e comunitárias demonstravam uma relação insignificante e indireta entre cultura organizacional e sucesso, no entanto para as culturas inovadoras e competitivas existia uma forte e positiva relação. Enquanto, a cultura inovadora e competitiva preenchia quase 25 % da variância na performance das organizações (sucesso), também se observou que apenas o tipo de liderança participativa e orientada as pessoas tinham uma correlação positiva com as culturas inovadoras e competitivas. Concluindo que, as organizações com culturas inovadoras e competitivas, tendo um estilo de liderança orientada as pessoas e participativa seriam mais promissoras para melhorar o desempenho da organização e que devem focar-se em [mudar](#) para uma cultura orientada para o exterior.

## 5.2 Modelo Aplicado a S.Roque

O Inquérito abaixo é usado para medir os componentes principais para determinar a Cultura Organizacional.

Nº	Inquérito	Resp 1 - 7
1.	A organização preocupa-se com o crescimento e a aquisição de novos recursos, e procura responder a novos desafios.	
2.	A organização é dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a correr riscos.	
3.	Existe um elevado empenho na inovação e no desenvolvimento. Procuramos ser os primeiros.	
4.	Consideram-se os melhores gestores os que são empreendedores, Inovadores e tomadores de riscos.	
5.	Existe uma elevada ênfase nas tarefas e no alcance de objetivos.	
6.	Considera-se que os melhores gestores são produtores e técnicos.	
7.	A organização valoriza as ações competitivas, o sucesso e o alcance de objetivos mensuráveis.	
8.	A organização é orientada para a produção. Uma das maiores preocupações é fazer o que tem que ser feito. Os empregados não estão muito envolvidos do ponto de vista pessoal.	
9.	A organização valoriza muito as regras e as políticas formais.	
10.	A organização é muito formalizada e estruturada. Os procedimentos estabelecidos orientam o que as pessoas devem fazer.	
11.	Os melhores gestores são considerados os que são coordenadores ou organizadores.	
12.	Na organização valoriza-se a permanência, a estabilidade e a eficiência.	
13.	Valoriza-se muito a lealdade, a tradição e o empenhamento na organização.	
14.	A organização é uma espécie de grande família.	
15.	Valoriza-se muito a coesão e os recursos humanos.	
16.	Considera-se que os melhores gestores são os que atuam como mentores, sábios ou figuras paternais/maternais.	

1- A afirmação não se aplica rigorosamente nada à minha organização, 2- Não se aplica, 3- Aplica-se muito pouco, 4- Aplica-se alguma coisa,

5- Aplica-se bastante, 6- Aplica-se muito, 7- A afirmação aplica-se completamente à minha organização

	Média do Inquerito	Ogbonna & Harris (2000)
Cultura de inovação [1-4]		4,6
Cultura de Competição [5-8]		4,2
Cultura Burocrática [9-12]		4,3
Cultura de Comunidade [13-16]		4,6

### Contribuições para o Inquérito:

- Paulo Campos
- Daniel Carvalho

## 6 Conclusões

Nota este trabalho é fundamentado em outros autores e especialistas nas suas áreas, podendo haver erros de interpretação.

Tirar as conclusões acerca da S.Roque e Comparar com o modelo Ogbona & Harris

Ferramentas para avaliar o cumprimento dos objetivos

- benchmarking
- scorecard management
- Banco de Portugal

Gestão:

Instrumental ou transaccional

Funções

- |              |                      |
|--------------|----------------------|
| 1. Planear   | 1. Liderança         |
| 2. Organizar | 2. Comunicação       |
| 3. Controlar | 3. Motivação         |
|              | 4. Tomada de decisão |

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

# Lista de Figuras

1	Produtos Principais . . . . .	1
2	Contribuições para OB . . . . .	3
3	Modelo de Multi-níveis da cultura e Modelo Hofstede, Portugal . . . . .	4
4	Dimensões da Cultura Organizacional . . . . .	4
5	Estilos de Liderança . . . . .	8
6	Cultura Organizacional . . . . .	9
7	Modelo Ogbonna & Harris . . . . .	9

||



# Bibliografia

- [1] Bentley, William e Peter T. Davis: *LEAN SIX SIGMA SECRETS FOR THE CIO*. CRC Press, 2010.
- [2] Freedman, M. e Jonathan Passmore: *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development*. A John Wiley & Sons, Ltd, 2013.
- [3] George, Jennifer M. e Gareth R. Jones: *Understanding and Managing Organizational Behavior sixth Edition*. Prentice Hall, 2012.
- [4] Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly e Jr. Robert Konopaske: *ORGANIZATIONS: BEHAVIOR, STRUCTURE, PROCESSES, FOURTEENTH EDITION*. McGraw-Hill, 2012.
- [5] LOCKE, EDWIN A.: *HANDBOOK OF PRINCIPLES OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management Second Edition*. WILEY, 2009.
- [6] McShane, Steven L. e Mary Ann Von Glinow: *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR eight edition*. MC GRAW HILL Education, 2018.
- [7] Ogbonna, Emmanuel e Lloyd c. Harris: *Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies*. ●, 2000.
- [8] Parsaei, Hamid R.: *SIMULATION MODELING HANDBOOK A Practical Approach*. CRC Press LLC, 2004.
- [9] Pinto, Carlos A. Marques, José A. M. Salgado Rodrigues, Américo dos Santos, Luís T. Melo, Maria Arnaldina Dias Moreira e Rolando B. Rodrigues: *Fundamentos de Gestão 5ª edição*. Editorial Presença, 2014.
- [10] Reisman, Garo D.: *Neuro-Organizational Culture A new approach to understanding human behavior and interaction in the workplace*. Springer International Publishing Switzerland, 2016.
- [11] Robbin, Stephen P. e Timothy A. Judge: *Essentials of Organizational Behavior 12th EDITION*. Pearson Education, Inc, 2014.
- [12] Robbins, Stephen P. e Timothy A. Judge: *Organizational Behavior, 17th edition*. Pearson Education Limited, 2016.
- [13] ROQ: <https://roqinternational.com/pt/>. ●, ●.

---

<sup>1</sup>Apontamento