



Instituto Superior de  
**Engenharia** do Porto

## Comportamento Organizacional

**Aluno :**

*Sérgio Santos, N.º: 1020881*

**Docente/Orientador**

Maria Raposo

**Unidade Curricular**

CORGA

data



# Conteúdo

|   |  |   |
|---|--|---|
| 1 | Introdução . . . . .   | 1 |
| 2 | Revisão da Literatura . . . . .  | 3 |
| 3 | Organização . . . . .  | 4 |
| 4 | Cultura Organizacional . . . . .   | 5 |
|   | 4.1 Missão . . . . .   | 5 |
|   | 4.2 Visão . . . . .  | 5 |
|   | 4.3 Valores . . . . .  | 5 |
| 5 | Estudo da Cultura Organizacional segundo o Modelo Ogbonna & Harris . . . . . | 6 |
| 6 | Conclusões . . . . .   | 9 |

## **Resumo**

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

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

**Palavras Chave:** Comportamento Organizacional, Cultura Organizacional

# 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.

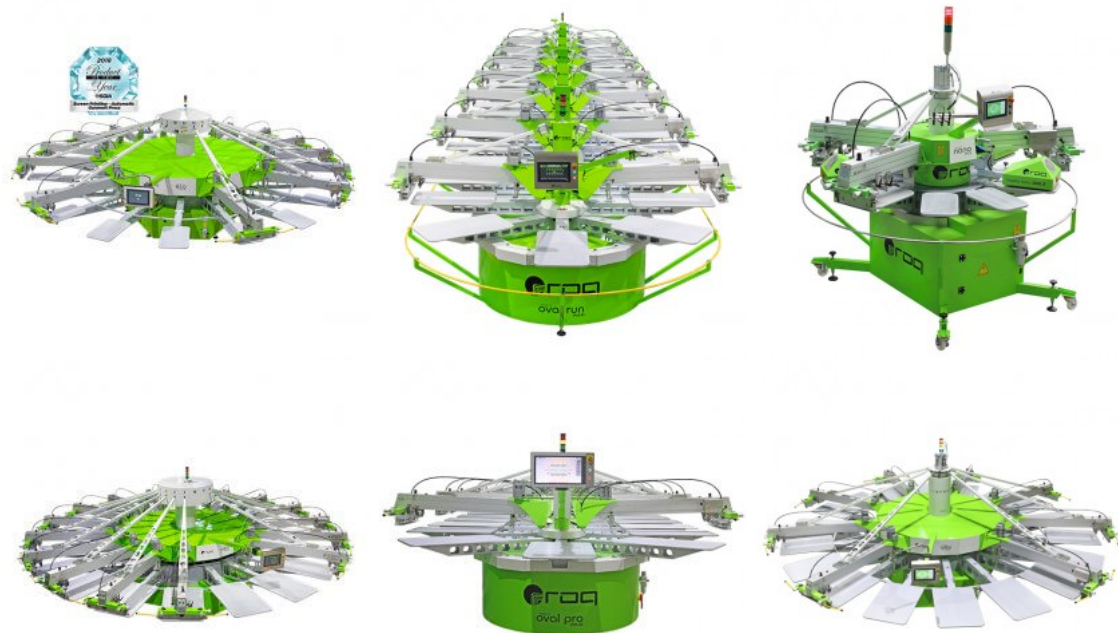


Figura 1: Produtos Principais

A S.Roque dedica-se à construção e comercialização de máquinas de estamparia 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

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

### 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.

Planeamento Estratégico:

### 4.1 Missão

A S.Roque tem como missão a constante inovação e criação de produtos de excelência na área da estampanaria 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

- Acção dentro dos princípios morais e éticos da empresa para com os seus stakeholders.
- Actuação 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.

**Objetivos SMART:**

**Análise SWOT:**



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

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

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.

**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 Estilos de liderança e tipo de Cultura Organizacional das empresas Estudadas e depois o Modelo que foi criado são mostrados nas paginas seguintes.

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 2: Estilos de Liderança, Resultado

Principal components analysis of measures of organizational culture

| Item  | Factor loading <sup>†</sup> |                     |                      |                   | Communality |
|---|-----------------------------|---------------------|----------------------|-------------------|-------------|
|   | Innovative culture          | Competitive culture | Bureaucratic culture | Community culture |             |
| Growth and acquiring new resources. Readiness to meet new challenges is important. <sup>a</sup>   | <b>.83057</b>               |                     |                      |                   | .70023      |
| This company is dynamic and entrepreneurial. People are willing to take risks. <sup>b</sup>   | <b>.75412</b>               |                     |                      |                   | .66105      |
| A commitment to innovation and development. There is an emphasis on being first. <sup>c</sup>   | <b>.68099</b>               |                     |                      |                   | .47994      |
| Entrepreneurs, innovators or risk takers. <sup>d</sup>  | <b>.66354</b>               |                     | -.33760              |                   | .56683      |
| An emphasis on tasks and goal accomplishment. A production orientation is shared. <sup>c</sup>  |                             | <b>.85015</b>       |                      |                   | .75180      |
| Producers, technicians or hard-drivers. <sup>d</sup>  |                             | <b>.81166</b>       |                      |                   | .69679      |
| Competitive actions and achievement. Measurable goals are important. <sup>a</sup>   |                             | <b>.80767</b>       |                      |                   | .70303      |
| This company is production oriented. The major concern is with getting the job done. People aren't very personally involved. <sup>b</sup> | -.37925                     | <b>.60300</b>       |                      |                   | .54354      |
| Formal rules and policies. Maintaining a smooth-running company is important here. <sup>c</sup>   |                             |                     | <b>.84668</b>        |                   | .72651      |
| This company is very formalized and structured. Established procedures generally govern what people do. <sup>b</sup>                      |                             |                     | <b>.72129</b>        |                   | .59151      |
| Co-ordinators, organizers or administrators. <sup>d</sup>   |                             |                     | <b>.64872</b>        |                   | .43132      |
| Permanence and stability. Efficient, smooth operations are important. <sup>a</sup>  |                             |                     | <b>.60357</b>        |                   | .57512      |
| Commitment to this firm runs high. Loyalty and tradition are important here. <sup>c</sup>   |                             |                     |                      | <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 3: Cultura Organizacional, Resultado

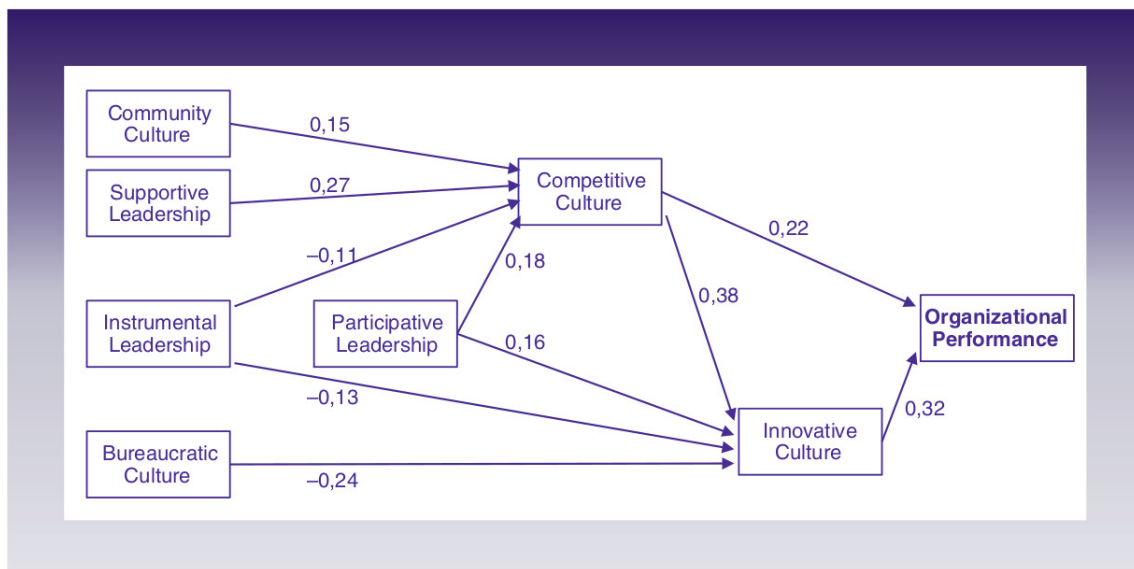


Figura 4: Ogbonna & Harris, Resultado

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

## 6 Conclusões

# Lista de Figuras

|   |   |   |
|---|---|---|
| 1 | Produtos Principais . . . . .               | 1 |
| 2 | Estilos de Liderança, Resultado . . . . .   | 7 |
| 3 | Cultura Organizacional, Resultado . . . . . | 7 |
| 4 | Ogbonna & Harris, Resultado . . . . .       | 8 |

||

# 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