

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFAAT**  
**MBA em Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais**

**Carlos Eduardo de Albuquerque Codognotto – RA 8616132**

**Andrey Gasparotti da Cruz – RA 8616129**

**A influência da cultura sobre a eficácia do modelo de Gestão**

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Hilda Maria Cordeiro Barroso Braga**

**Atibaia**  
**2018**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFAAT**  
**MBA em Desenvolvimento da Habilidades Gerenciais**

**Carlos Eduardo de Albuquerque Codognotto**  
**Andrey Gasparotti da Cruz**

**A influência da cultura sobre a eficácia de um modelo de Gestão**

Trabalho de Conclusão apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais, oferecido pelo Centro Universitário UNIFAAT, como requisito parcial para obtenção do grau de especialista, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Hilda M.C. Barroso Braga.

**Atibaia**  
**2018**

## Termo de Aprovação

**Carlos Eduardo de Albuquerque Codognotto – RA 8616132**  
**Andrey Gasparotti da Cruz – RA 8616129**

### **A influência da cultura sobre a eficácia de um modelo de Gestão**

Trabalho apresentado ao Curso de pós-graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais para apreciação da professora orientadora Dr.<sup>a</sup> Hilda Maria Cordeiro Barroso Braga que, após sua análise, considerou o Trabalho \_\_\_\_\_, com Conceito \_\_\_\_\_.

Atibaia, SP, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Hilda Maria Cordeiro Barroso Braga

## A influência da cultura sobre a eficácia de um modelo de Gestão

**Carlos Eduardo de Albuquerque Codognotto<sup>1</sup>**

**Andrey Gasparotti da Cruz<sup>2</sup>**

Acadêmico do Programa de Pós-graduação *lato sensu* “MBA em Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais” do Centro Universitário UNIFAAT.

### RESUMO

A cultura é um dos principais pilares de qualquer empresa, seja ela multinacional, seja ela familiar. O objetivo deste trabalho é mostrar quão importante para a empresa é desenvolver uma Cultura Forte, desenvolvendo assim, fluxos coerentes, processos transparente, colaboradores motivados entre outros. Para tanto, o trabalho realizou uma pesquisa de campo com funcionários da empresa Arcor do Brasil, que ocupam cargos de natureza gerencial, por meio de questionário, para identificar a influência da cultura na tomada de decisão e motivação desses profissionais. Os resultados apontam que a empresa estudada desenvolve uma cultura organizacional forte, fato este que agiliza a adaptação às mudanças do mercado, inovação frente aos concorrentes e proximidade com os clientes.

**Palavras-chave:** Cultura Forte. Cultura. Organizações.

### ABSTRACT

Culture is one of the main pillars of any company, whether multinational or family. The objective of this work is to show how important it is for the company to develop a strong culture, thus developing coherent flows, transparent processes, motivated collaborators and others. For this, the work carried out a field research with employees of the Arcor do Brasil company, that occupy posts of managerial nature, through a questionnaire, to identify the influence of the culture in the decision making and motivation of these professionals. The results indicate that the company studied develops a strong organizational culture, a fact that accelerates the adaptation to market changes, innovation against competitors and proximity to customers.

**Keywords:** Strong Culture. Culture. Organizations.

## 1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional, deve ser considerada como um dos mais usados temas quando tratamos de gestão de pessoas. Muitas vezes referido como algo místico, desenvolver uma boa cultura pode ser considerada a chave do futuro da empresa.

---

<sup>1</sup> E-mail: dudacodognotto@hotmail.com

<sup>2</sup> E-mail: andrey\_g\_cruz@hotmail.com

É mais do que claro para todos os colaboradores e stakeholders que já trabalharam ou se envolveram com duas ou mais entidades que cada organização possui a sua própria cultura. Como um DNA que é gerado mesmo que ninguém o tenha observado, e junto a ele, a entidade criará subconsciente suas próprias particularidades. Certos aspectos da cultura organizacional são de fácil percepção, enquanto outros são mais enraizados e com isso, mais difíceis de serem notados. Aspectos organizacionais criados com caráter mais formal, são os mais fáceis de serem percebidos.

De uma forma geral, a Cultura Organizacional nasce através de atitudes comuns, práticas e normas adotadas pelos fundadores e crenças dos trabalhadores. Crenças e valores que exprimem a identidade da organização. Além de guiar todos os indivíduos influenciados, a cultura organizacional os orienta sobre como devem interagir perante aos outros colaboradores, além de como se referir aos clientes e stakeholders da forma mais “correta” para a organização .

Diante deste contexto esta pesquisa levanta a seguinte problemática:

Como a Cultura organizacional influencia as decisões? E como desenvolver uma Cultura Forte, considerando os contextos atuais?

O objetivo desta pesquisa é identificar os elementos da cultura organizacional da empresa ARCOR que influenciam suas decisões.

Como objetivo secundário, o trabalho investiga por meio do referencial bibliográfico como se desenvolve uma cultura forte, considerando o ambiente da sociedade brasileira.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo tem por propósito apresentar as ideias, fundamentos e conceitos a respeito de cultura organizacional, cultura forte e fatores determinantes para o desenvolvimento da empresa.

### **1.1 A conceituação de cultura forte**

Segundo Moura e Mendes (2016), as organizações que desenvolvem uma cultura organizacional forte demonstram estar mais preparadas no seu desempenho

e facilitam o processo de mudança e, conseqüentemente, a adaptabilidade ao ambiente interno e externo. O presente estudo refere-se a uma revisão literária e teve como objetivo verificar a influência da cultura organizacional na eficácia das organizações, identificando aspectos positivos verificados em empresas que apresentam uma cultura moldada na realidade e no ambiente externo.

Pode-se evidenciar que a cultura organizacional tem uma influência direta sobre a eficácia das organizações e que os responsáveis pela gestão devem estar aptos a identificar todos os aspectos relacionados com a cultura e, com isso, possibilitar um ambiente favorável às mudanças necessárias e ao mesmo tempo com condições satisfatórias em que os indivíduos possam desempenhar suas funções.

### 1.1 Os benefícios presentes na Cultura Organizacional forte

A cultura é o motivo do sucesso de empresas, ou que esteja ligado a motivação dos colaboradores ou pelo crescimento disruptivo.

A respeito dos benefícios da Cultura Organizacional Forte, é possível identificar alguns resultados tangíveis e intangíveis de acordo com Furtado, M. (2014):

- a) Redução da alta rotatividade de funcionários, entrando e saindo da empresa: a partir do momento que se é alinhado os preceitos, os valores e ações que o indivíduo deverá realizar, o turnover irá reduzir drasticamente, pois quem entrará na empresa estará ciente e de acordo sobre quais são as regras doutrinadoras da companhia.
- b) Aproveitando o assunto de contratações, depois que o colaborador se identificar com a Cultura, a empresa poderá vir a ser indicada a outros talentos, atraindo então, mão de obra qualificada.
- c) Depois de contratar talentos adequados para as determinadas vagas, deve-se tentar entender as formas de manter as equipes com “fome de vontade” ou seja, deixando-os engajados, fazendo com que haja mais participações nas ações trazendo muitas vantagens à colaboração.
- d) Engajamento não significa satisfação, este é um outro ponto importantíssimo que as empresas devem se atentar, o que vale extrair o máximo do

funcionário sem o retribuí-lo? Simples, pode até ser que consiga alguma vantagem com isso, mas chegará um momento em que o colaborador buscará outras empresas as quais ele se identifica, mas que o fornecem melhores condições. Não são apenas recompensas materiais, como aumento de salário, brindes e sorteios, mas pode ser uma valorização do serviço prestado.

- e) Time mais produtivo: tornar a equipe mais dedicada, isto é, engajada nos afazeres é o sonho de todo gestor, a clima organizacional pode favorecer essa conquista. Além do mais, time mais motivado equivale a resultados maiores e com isso, todos tendem a ganhar.
- f) Benefícios Financeiros: aproveitando o entendimento sobre enjamento, times motivados, metas sendo cumpridas, dinheiro entrando no caixa, isso reflete na saúde financeira da empresa .

Conforme citado acima, há diversas formas de se desenvolver uma cultura rica, isto é, forte em diversos significados. Como um time engajado e com conflitos controláveis é saudável à empresa, assim como um fluxo de caixa constante e sadio oferecendo mais tranquilidade e estabilidade à empresa.

## 2.1 Elementos, componentes e fatores determinantes da Cultura Organizacional

Elementos presentes em cada organização são vários, dentre eles, alguns são relacionados por Lago (2002 apud MOURA e MENDES, 2016, p.66), tais como:

- a) Valores: o que a organização define como importante ou de valor e que deve ser respeitado e valorizado em todas as atividades que desenvolve.
- b) Crenças: o que é verdade para a organização, afirmações válidas para o grupo.
- c) Ritos, rituais e cerimônias: atividades planejadas e a certo modo padronizadas que tornam a cultura mais expressiva.
- d) Mitos: são os mitos das organizações, expresso através de narrações, eventos.
- e) Tabus: atitudes, comportamentos proibidos
- f) Normas: regras a serem seguidas pelo grupo

g) Símbolos: objetos, ações e eventos que possuem algum significado, como exemplo de símbolo: logotipos, bandeiras, móveis, automóveis.

Conforme citado, o autor descreve os principais pontos que englobam o universo da empresa, pontos cruciais para o desenvolvimento e eficácia. Tão conhecidos, mas tão pouco abordados dentro das companhias.

Já para Dubrin (2003) o grau de estabilidade de uma organização também é uma dimensão influenciadora da cultura e corresponde ao nível de estabilidade, ou seja, ritmo de operação de uma empresa.

Neste caso, Dubrin relata como a estabilidade financeira da empresa é dependente da cultura e quão influenciadora ela pode ser. O autor comenta também sobre quão importante são os aspectos da postura do líder, setor de atuação, além do código de conduta da organização.

A cultura organizacional dita como os executivos da empresa se envolvem para resolver uma problemática, como eles agem perante a uma decisão, quais serão as características que os novos colaboradores deverão ter para serem escolhidos para uma determinada vaga, dentre inúmeros outros fatores que guiam a empresa.

Seguindo a lógica da Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) citadas pelos autores acima que podemos identificar em diversas empresas da região o forte aporte de dinheiro e esforço, justamente para tentar que as empresas estão investindo mais do que nunca, a fim de estarem a frente dos concorrentes, a fim de encontrar algo inovador que compense os gastos investidos.

Segundo Pechincha, Aida (2010), uma forma de aumento da competitividade das organizações, é através do aumento da produtividade é a valorização da mão-de-obra. O abandono de um ambiente de confronto a favor de mais diálogo e comunicação, envolver os trabalhadores na missão e objetivos da organização, proporcionar formação, responsabilidade e iniciativa

### 3.1 Valores de uma cultura forte

Para Dubrin (2003, p. 352 apud MOURA e MENDES, 2016, p.66) cultura organizacional “[...] é um sistema de valores e crenças compartilhados que influenciam o comportamento do trabalhador.” E Chiavenato (2000, p. 289 apud MOURA e MENDES, 2016, p.66) a define como sendo “[...] o modo de vida próprio



de que cada organização desenvolveu com seus participantes [...]”, e afirma também que “A cultura organizacional não é estática nem permanente, pois sofre alterações com o tempo, dependendo de condições internas ou externas.”

Depois de duas citações de dois brilhantes escritores, podemos chegar a conclusão de que a cultura é mutável e adaptável, sendo os seus valores influenciadores para os colaboradores.

#### **4.1 Inovação**

Segundo Dubrin (2003, p. 352 apud MOURA e MENDES, 2016, p.69)

a cultura organizacional forte facilita o processo de mudança e conseqüentemente a adaptabilidade da organização a novas situações impostas pelo ambiente interno e externo, devido ao maior comprometimento dos indivíduos com os objetivos organizacionais, a fatores verificados nestas culturas que orientam as pessoas a agir e comportar de acordo com as necessidades encontradas.

A inovação é um dos fatores que mais impulsiona a criação de uma cultura forte. Uma prática que vem dando certo nas empresas que galgão um futuro promissor, pois é notável que os processos estão cada vez mais mutáveis e a complexidade de ter retorno vem aumentando ano após ano. Lima (2009, p.24 apud MOURA e MENDES, 2016, p.69) destaca o tema como: “[...] compreender a cultura de uma organização, ainda que não seja tarefa simples, torna-se fundamental para embasar as práticas organizacionais e fazer com que elas, principalmente as relativas a mudanças, tenham uma chance maior de sucesso.”

A mudança na organização somente é efetivada se processada a necessária mudança na sua cultura. É preciso que as crenças e valores culturais da organização sejam movimentados juntamente com os processos, em busca de uma congruência com os valores externos, afirma Crozatti, Jaime (1998).

### **3 MÉTODO**

#### **3.1 Tipo e Método da Pesquisa**

A pesquisa ora tratada é do tipo descritiva, com delineamento do tipo levantamento em campo, através de um questionário respondido por diversos

colaboradores da empresa Arcor, com diferentes cargos e atividades, sustentada pela revisão bibliográfica por uma abordagem qualitativa.

Do ponto de vista da coleta de dados a pesquisa caracteriza-se como transversal em relação ao tempo da coleta de dados, realizado durante 15 dias, e com dados de natureza quantitativa.

Antecedendo à preparação da pesquisa de campo, procedeu-se a revisão bibliográfica sobre os conceitos de Cultura Organizacional Forte, cujos principais autores abordados são: Frezatti, Fábio; Crozatti, Jaime; Moura, Celso; Mendes, Delza, Pechincha, Aida.

### **3.2 Sujeitos e a Amostra**

A amostra, segundo H. Miot (2011), “objetiva descrever fenômenos ou comparar o comportamento de variáveis em subgrupos de uma população”. Além disso, H. Miot complementa, “...não se realiza um estudo de todo o universo populacional, usualmente porque não é acessível ou viável.

Os sujeitos desta pesquisa foram 10 funcionários com tempo de casa acima de 5 anos, atuantes nas áreas Administrativa e Industrial, dos quais possuem funções que vão desde Supervisor à Gerente. Possuem escolaridade entre Ensino Superior Incompleto e até Pós-Graduação Completa, e que estão alocados em 3 das 5 plantas da Arcor no Brasil.

### **3.3 Instrumentos**

O instrumento de coleta de dados utilizado é um questionário com 11 perguntas fechadas e abertas a respeito dos principais fatores motivacionais presentes na empresa do setor de guloseimas, precedido de questões sobre dados demográficos. Todas as perguntas abrangem questões de múltipla escolha, disponibilizadas na plataforma de pesquisa SurveyMonkey.

### **3.4 Procedimentos**

A cada sujeito, foi enviado um convite para participação na pesquisa, objeto deste trabalho, com o link de acesso à plataforma SurveyMonkey. Tal questionário foi disponibilizado então a 20 colaboradores da Arcor Brasil, ficando disponível para

resposta durante 15 dias, entre os dias 15 e 30 de Junho de 2018. Nesse período a pesquisa obteve 10 retornos.

Os dados da pesquisa de campo receberam tratamento quantitativo e estão aqui apresentados em forma de gráficos, pergunta a pergunta. Todos os gráficos estão apresentados no próximo capítulo – resultados.

## 4 Resultados

Este item apresenta os gráficos de todas as perguntas do questionário tabulados para os 10 sujeitos participantes.

### Questão 1 - A empresa demonstra agilidade para adaptar-se às mudanças do mercado?

Respostas:

- 1 Discordo Plenamente
- 2 Discordo
- 3 Nem discordo e nem concordo
- 4 Concordo
- 5 Concordo plenamente

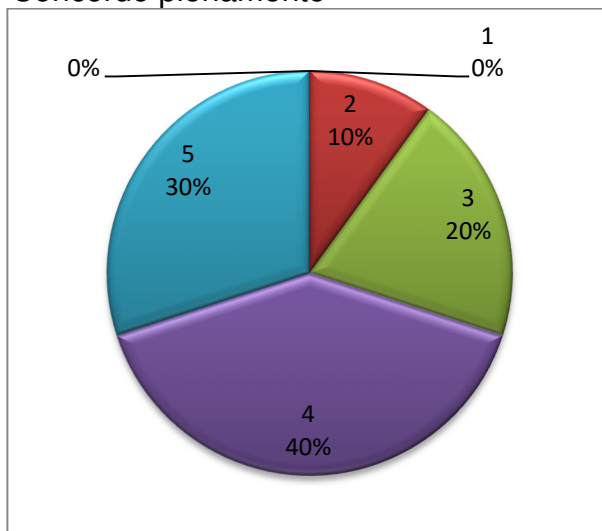


Figura 1 – Gráfico da questão 1

Em relação a agilidade da empresa em se adaptar às mudanças do mercado, a predominância das respostas (70%) apontaram para “Concordo” e “Concordo Plenamente”.

### Questão 2 - A empresa demonstra agilidade para tomar decisões diante das demandas de mercado

Respostas:

- 1 Discordo Plenamente
- 2 Discordo
- 3 Nem discordo e nem concordo
- 4 Concordo
- 5 Concordo plenamente

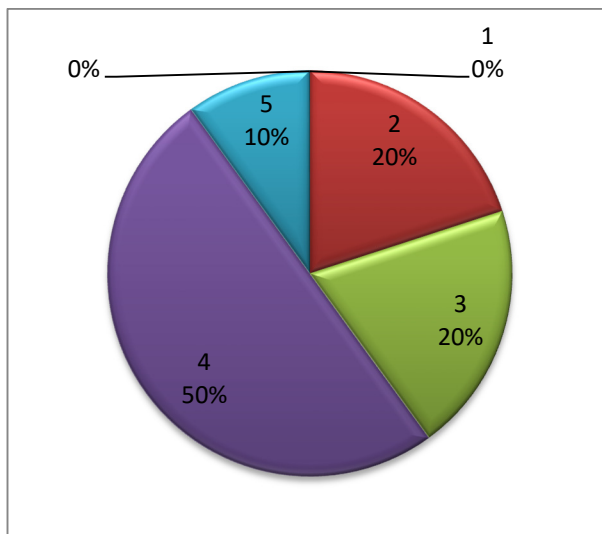


Figura 2 – Gráfico da questão 2

Em relação a tomada de decisões diante das demandas de mercado, a predominância (50%) apontaram para “Concordo”.

### Questão 3 - A alta direção toma decisões de modo colegiado

Respostas:

- 1 Nunca
- 2 Raramente
- 3 Às vezes
- 4 Frequentemente
- 5 Sempre

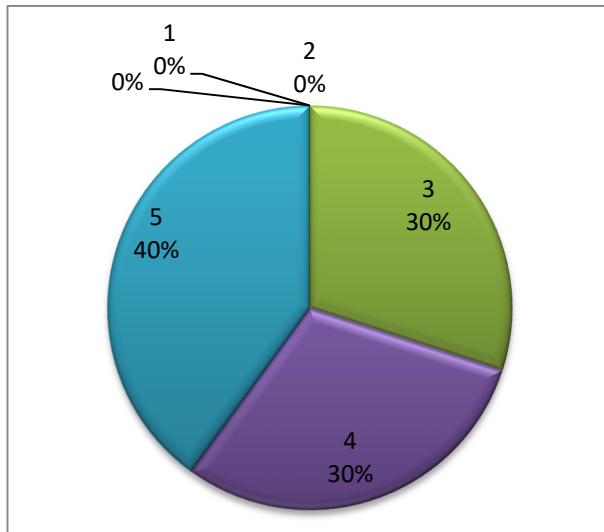


Figura 3 – Gráfico da questão 3

Em relação a alta direção toma decisões de modo colegiado, a predominância das respostas (40%) apontaram para “Sempre”, sendo que as outras respostas (60%) foram divididas entre “As vezes” e “Frequentemente”

#### Questão 4 - A Missão e valores da empresa são conhecidos por todos os colaboradores

Respostas:

- 1 Discordo Plenamente
- 2 Discordo
- 3 Nem discordo e nem concordo
- 4 Concordo
- 5 Concordo plenamente

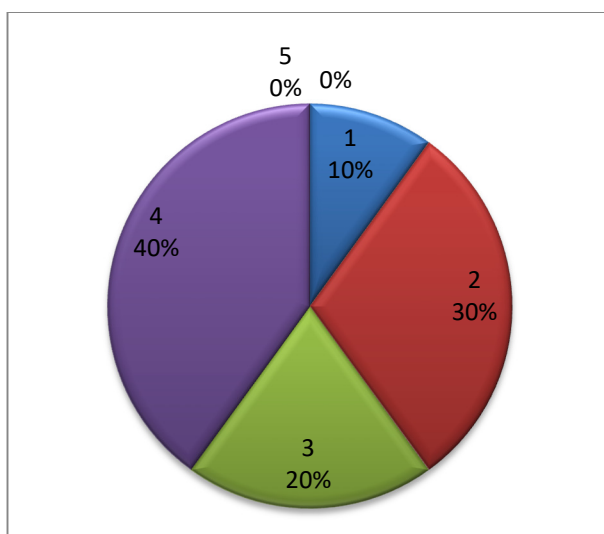


Figura 4 – Gráfico da questão 4

Em relação a Missão e Valores da empresa serem de conhecimento de todos os colaboradores, a predominância das respostas (40%) apontaram para “Concordo”.

### Questão 5 - O modelo de gestão apoia o trabalho em equipe

Respostas:

- 1 Discordo Plenamente
- 2 Discordo
- 3 Nem discordo e nem concordo
- 4 Concordo
- 5 Concordo plenamente

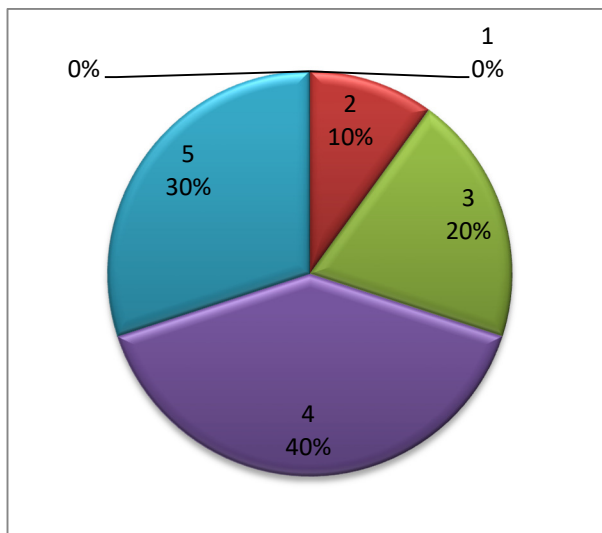


Figura 5 - – Gráfico da questão 5

Em relação ao modelo de gestão apoiando o trabalho em equipe, a predominância das respostas (40%) apontam para “Concordo”.

### Questão 6 - Os investimentos são destinados as áreas de acordo com a estratégia da empresa

Respostas:

- 1 Discordo Plenamente
- 2 Discordo
- 3 Nem discordo e nem concordo
- 4 Concordo
- 5 Concordo plenamente

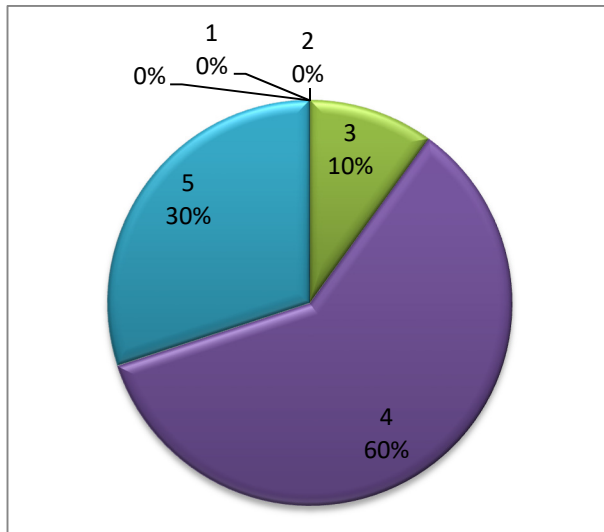


Figura 6 – Gráfico da questão 6

Em relação aos investimentos que são destinados às áreas de acordo com a estratégia da empresa, pode-se notar a superioridade das opiniões em “Concordo”.

#### Questão 7 - Qual elemento influencia mais a empresa na tomada de decisão?

Respostas:

- 1 Tabus
- 2 Normas
- 3 Crenças
- 4 Valores

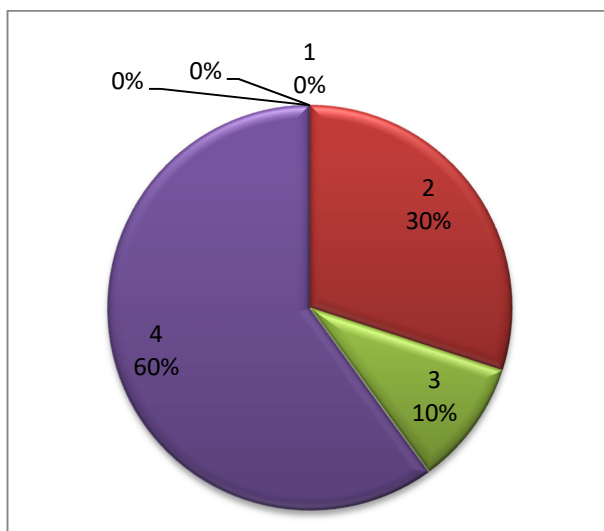


Figura 7 – Gráfico da questão 7

Em relação a qual elemento influencia mais a empresa na tomada de decisão, a predominância das respostas (60%) apontam para “Valor da empresa”.

**Questão 8 - A empresa caracteriza-se como inovadora.**

Respostas:

- 1 Discordo Plenamente
- 2 Discordo
- 3 Nem discordo e nem concordo
- 4 Concordo
- 5 Concordo plenamente

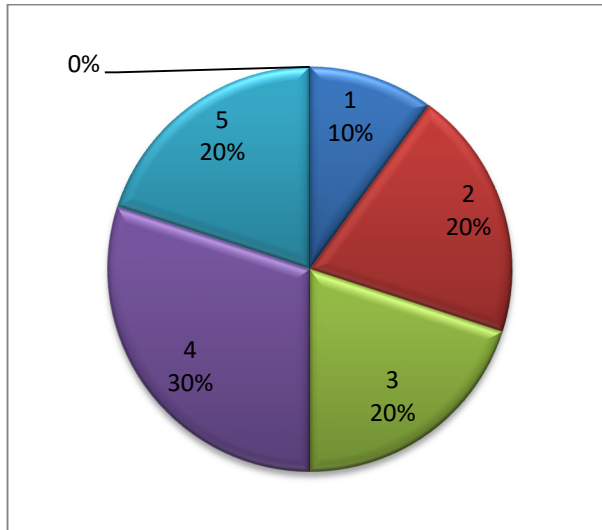


Figura 8 – Gráfico da questão 8

Em relação a empresa caracteriza-se como inovadora., a predominância das respostas (30%) apontaram para “Concordo”.

**Questão 9 - Sinto-me motivado para trabalhar na empresa**

Respostas:

- 1 Discordo Plenamente
- 2 Discordo
- 3 Nem discordo e nem concordo
- 4 Concordo
- 5 Concordo plenamente



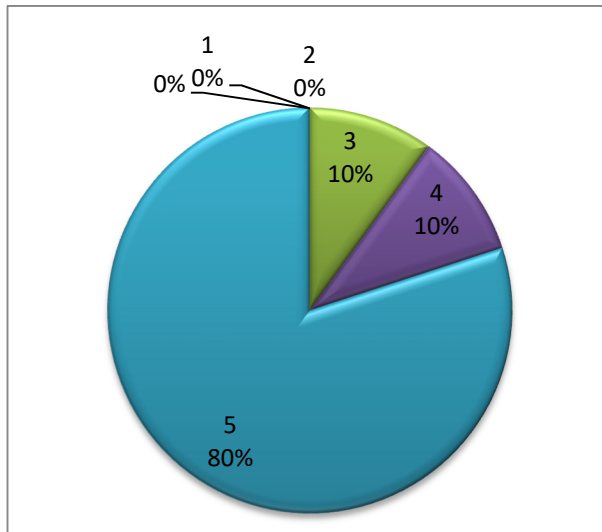


Figura 9 – Gráfico da questão 9

Em relação a frase “Sinto-me motivado para trabalhar na empresa”, a predominância das respostas (80%) apontaram para “Concordo Plenamente”.

### Questão 10 - Quais os principais fatores motivacionais para se trabalhar na empresa

Respostas:

- 1 Oportunidades de crescimento
- 2 Oportunidades de aprendizado
- 3 Poder expressar-se e dar opinião
- 4 Porte da empresa
- 5 Imagem da empresa
- 6 Clima Organizacional

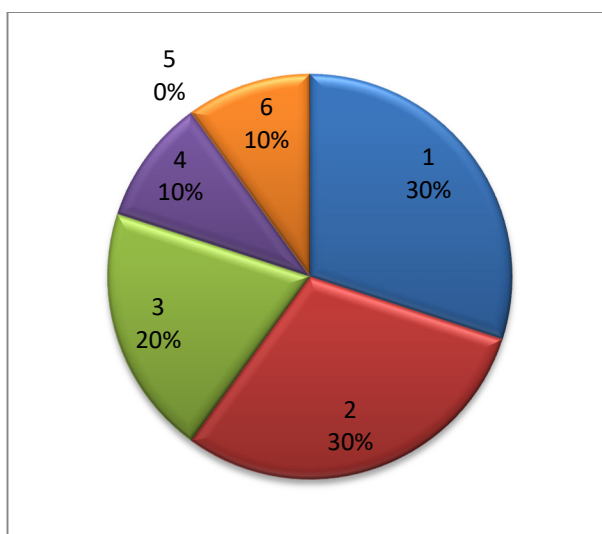


Figura 10 – Gráfico da questão 10

Em relação a quais os principais fatores motivacionais para se trabalhar na empresa, a predominância (60%) aponta para o equilíbrio entre “Oportunidade de Crescimento” e “Oportunidade de Aprendizado”.

### Questões 11 - A empresa possui imagem forte no mercado em que atua

Respostas:

- 1 Discordo Plenamente
- 2 Discordo
- 3 Nem discordo e nem concordo
- 4 Concordo
- 5 Concordo plenamente

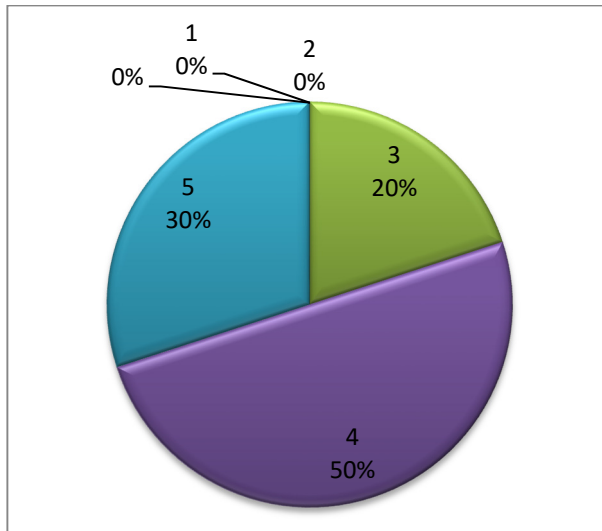


Figura 11 – Gráfico da questão 11

Em relação a empresa possuir uma imagem forte no mercado em que atua, a predominância (50%) aponta para “Concordo”

## 5 Análise e interpretação dos resultados

A cultura organizacional é um conjunto de hábitos, crenças e valores, que por sua vez, são estabelecidos através de normas, princípios, atitudes e perspectivas compartilhadas pelos colaboradores de uma empresa. Basicamente, ela constitui o modo de pensar e agir da companhia (sendo um dos principais fatores que diferenciam uma empresa das demais). É possível ser dito que a essência da cultura

de uma empresa é a própria maneira como a mesma realiza seus negócios, lida com seus clientes e colaboradores e o grau de lealdade que eles transmitem para com a organização.

A contribuição da cultura organizacional neste aspecto se verifica devido a um maior comprometimento dos funcionários com as metas das empresas quando eles percebem a ligação de seus esforços com os resultados esperados. Quando da elaboração e principalmente a implantação do Planejamento Estratégico um fator determinante é a adequação entre planejamento e cultura sendo que Certo e Peter (1993) relatam a importância da cultura no processo de gestão estratégica.

Portanto, é a cultura quem define as normas que irão orientar a empresa no cumprimento dos seus objetivos. No fundo, é a própria cultura que auxilia a administração estratégica da organização, fomentando sua missão e estabelecendo seus objetivos. Como dito antes, é importante lembrarmos que a cultura pode sofrer mudanças ao decorrer do tempo. Diversos autores sugerem que revitalização e a inovação são fatores essenciais para uma empresa e que na maioria das vezes só são realizadas através de mudanças na própria cultura organizacional.

Como resultado dos 10 retornos, é possível descrever a forma de pensar de parte dos colaboradores da Arcor, notavelmente porque os participantes são profissionais com relação direta com as tomadas de ações, liderança e que influenciam seus funcionários. Isso colabora e muito na obtenção dos dados.

A hipótese inicial era de que os resultados seriam positivos sobre a agilidade da empresa perante a necessidade de tomada de decisões, os valores da empresa e sobre a motivação do colaborador, contudo, nota-se através dos resultados que os dados superaram expressivamente a expectativa inicial. As respostas de uma forma geral ora enfatizavam a importância da cultura ora permearam a grandeza do grupo para com os funcionários.

Com base nos resultados é possível inferir que, para uma empresa de grande porte, que disputa a liderança dia após dia no mercado, é preciso, antes de tudo, possuir uma cultura forte, transparente e respeitada, de modo a garantir processos mais claros, equipes motivadas e funcionários satisfeitos com o que podem oferecer à empresa e sobre o que esta retorna a cada colaborador.

Por fim, o trabalho exemplificou a importância do papel de uma cultura para o sucesso de uma empresa. Decisões são tomadas de forma mais transparente,

processos são bem mais definidos e colaboradores mais dispostos a oferecer o que possuem de melhor à empresa.

## 6 Considerações finais

Considerando a problemática que animou esta pesquisa: Como a Cultura organizacional influencia as decisões? E como desenvolver uma Cultura forte, considerando os contextos atuais? O trabalho mostrou o quanto uma cultura forte é capaz de influenciar eficazmente os processos de tomada de decisão, controles e gestão dos processos.

O trabalho cumpriu também os objetivos a que se propôs, que foi o de identificar os elementos da cultura organizacional da empresa ARCOR que mais influenciam suas decisões, tudo isto amparado por um referencial teórico sobre Cultura Forte nos ambientes organizacionais da sociedade brasileira.

## Referências

- CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional : conceitos e interações. **Caderno de Estudos**. Nº 18, São Paulo, Maio/Aug.1998. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-92511998000200004>. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-92511998000200004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511998000200004). Acesso em: 17 jul. 2018.
- FREZATTI, Fábio et all. Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. **Revista Administradores de Empresas**, vol 57 nº 6, São Paulo, Nov./Dez.2017. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020170607>. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902017000600601&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902017000600601&lang=pt). Acesso em: 15 jun. 2018.
- LOPES, Ilídio; SERRASQUEIRO, Rogério. The influence of culture and transparency on global research and development intensity: An overview across Europe. *Contaduría y administración*, vol 62, Nº 4, México, Out/Dez. 2017. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2017.06.002>. Disponível em: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422017000401408&lang=pt](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422017000401408&lang=pt). Acesso em: 15 jun. 2018.
- MOURA, Celso F.; MENDES, Delza F. A influência da Cultura Organizacioanl na Eficácia das Organizações. *Negócios e Tecnologias*. **Revista Agroveterinária, Negócios e Tecnologias**, Coromandel, v. 1, nº 1, p. 62-75, ago./dez. 2016.

Disponível em: <http://fcc.edu.br/pdf/20171108160120artigo62-75.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

PECHINCHA, Aida. Cultura Organizacional: Influência na produtividade. Lisboa. 2010. Disponível em: <http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/1529/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

SIQUEIRA, Lony. Indicadores de eficiência, Eficácia e efetividade da manutenção. Disponível em: <http://www.abraman.org.br/Arquivos/146/146.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

## APÊNDICE

Questionário de pesquisa, de caráter acadêmico, sobre o tema “Como desenvolver uma Cultura Organizacional Forte”, que integra o Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-graduação *lato sensu* “Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais”, do Centro Universitário UNIFAAT

Olá,

A sua participação, nesta pesquisa, é muito importante para a realização de meu Trabalho de Conclusão de Curso.

Não é necessário se identificar.

Agradeço sua participação.

### PERFIL DO PARTICIPANTE DA PESQUISA

**Gênero:**      Masculino    Feminino

**Idade:**

25 a 29 anos    30 a 34 anos    35 a 39 anos    40 a 44 anos     
45 a 50 anos

**Formação Acadêmica:**

Ensino Médio    Superior Incompleto    Superior Completo    Pós-  
Graduação Incompleto    Pós-Graduação Completo

**Tempo de experiência profissional:**

até 2 anos    de 3 a 5 anos    acima de 5 anos

**Tipo de função que exerce:**

Operacional    gerencial    supervisão    Estágio

**Você atua em empresa de que segmento?:**

Indústria    Comércio    Serviços    Agronegócios    Saúde     
Educação    Outro: \_\_\_\_\_

**1 - A empresa demonstra agilidade para adaptar-se às mudanças do mercado.**

- 1 Discordo Plenamente
- 2 Discordo
- 3 Nem discordo e nem concordo
- 4 Concordo
- 5 Concordo plenamente

**2 - A empresa demonstra agilidade para tomar decisões diante das demandas de mercado**

- 1 Discordo Plenamente
- 2 Discordo
- 3 Nem discordo e nem concordo
- 4 Concordo
- 5 Concordo plenamente

**3 - A alta direção toma decisões de modo colegiado**

- 1 Nunca
- 2 Raramente
- 3 Às vezes
- 4 Frequentemente
- 5 Sempre

**4 - A Missão e valores da empresa são conhecidos por todos os colaboradores**

- 1 Discordo Plenamente
- 2 Discordo
- 3 Nem discordo e nem concordo
- 4 Concordo
- 5 Concordo plenamente

**5 - O modelo de gestão apoia o trabalho em equipe**

- 1 Discordo Plenamente
- 2 Discordo
- 3 Nem discordo e nem concordo
- 4 Concordo
- 5 Concordo plenamente

**6 - Os investimentos são destinados as áreas de acordo com a estratégia da empresa**

- 1 Discordo Plenamente
- 2 Discordo
- 3 Nem discordo e nem concordo
- 4 Concordo
- 5 Concordo plenamente

**7 – Qual elemento influencia mais a empresa na tomada de decisão?**

- 1 Tabus
- 2 Normas
- 3 Crenças
- 4 Valores

**8 - A empresa caracteriza-se como inovadora.**

- 1 Discordo Plenamente
- 2 Discordo
- 3 Nem discordo e nem concordo
- 4 Concordo
- 5 Concordo plenamente

**9 - Sinto-me motivado para trabalhar na empresa**

- 1 Discordo Plenamente
- 2 Discordo
- 3 Nem discordo e nem concordo
- 4 Concordo
- 5 Concordo plenamente

**10 - Quais os principais fatores motivacionais para se trabalhar na empresa**

- 1 Oportunidades de crescimento
- 2 Oportunidades de aprendizado
- 3 Poder expressar-se e dar opinião
- 4 Porte da empresa
- 5 Imagem da empresa
- 6 Clima Organizacional

**11 - A empresa possui imagem forte no mercado em que atua**

- 1 Discordo Plenamente
- 2 Discordo
- 3 Nem discordo e nem concordo
- 4 Concordo
- 5 Concordo plenamente