



## Universidades Lusíada

Kambalala, Aldina Yara Sitaleni

### **A cultura organizacional e resultados financeiros**

<http://hdl.handle.net/11067/7611>

#### **Metadados**

**Data de Publicação**

2023

**Resumo**

Falando em cultura Organizacional e Resultados Financeiros, identifica-se um problema de investigação: pode influenciar a Cultura Organizacional na obtenção de bons resultados organizacionais, isto é, bens financeiros, clima organizacional, entre outros, e se pode de que forma. Para tal é necessário perceber como o comportamento organizacional depende da Cultura organizacional. Em teorias de cultura organizacional o mais destacado é o Schain, o seu estudo, é interessante porque descreve um mode...

Speaking about Organizational Culture and Financial Results, a research problem is identified: how Organizational Culture influences the achievement of good organizational results, that is, financial assets, organizational climate, among others. To do this, it is necessary to understand how organizational behavior depends on organizational Culture. In theories of organizational culture, the most prominent is Schain, his study is interesting because it describes a base model of assumptions that g...

**Palavras Chave**

Gestão, Recursos humanos, Finanças, Lucro, Benefício, Orçamento

**Tipo**

masterThesis

**Revisão de Pares**

no

**Coleções**

[ULF-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-09-27T01:24:07Z com informação proveniente do Repositório



**UNIVERSIDADE LUSÍADA**  
**VILA NOVA DE FAMALICÃO**

## **A Cultura Organizacional e Resultados Financeiros**

**Aldina Yara Sitaleni Kambalala**

**Dissertação de Mestrado em Gestão**

**Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão**

**Vila Nova de Famalicão – setembro de 2023**



**UNIVERSIDADE LUSÍADA**

**VILA NOVA DE FAMALICÃO**

## **A Cultura Organizacional e Resultados Financeiros**

**Aldina Yara Sitaleni Kambalala**

**Orientador:** Prof. Doutor Pedro Miguel Araújo Rodrigues

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão

## Índice

Agradecimento .....	
1. Resumo.....	
2. Abstract .....	
3. Introdução .....	1
4. Problema da investigação.....	4
5. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA - Enquadramento Teórico .....	5
5.1.1 Noção de cultura .....	5
6. A cultura Organizacional .....	6
6.1 Organização .....	6
6.2 A cultura Organizacional.....	8
6.2. A origem das culturas organizacionais.....	15
6.3 Ter ou ser cultura.....	17
6.4 O marketing interno como instrumento de gestão da Cultura Organizacional .....	18
7. Tipo de cultura organizacional .....	21
❖ Coca-Cola.....	23
❖ Google .....	23
Clique para ver o vídeo do Google .....	23
❖ Apple.....	24
Clique para ver o vídeo da Apple .....	24
❖ Netflix .....	24
Clique para ver o vídeo da Netflix.....	24
7.1 O papel do gestor no clima organizacional.....	27
7.2 Perfil dos gestores .....	29
Qual deles adapta-se melhor para transmitir a cultura organizacional .....	29
8. A importância da Cultura Organizacional.....	32
1. Modelos de culturas organizacional.....	33
Autores .....	33
❖ Denison, 1984.....	33
❖ Gordon, 1985.....	34
❖ Calori e Samin,1991.....	34
❖ Marcoulides e Heck, 1993.....	35
❖ Santos, 1998. ....	35
❖ Ogbonna e Har-ris, 2000. ....	36
❖ Sorensen, 2002.....	36
2. Plano estratégico para mudar a Cultura Organizacional .....	37
10.1 Razões da Mudança .....	38
10.2 Factores de Mudança .....	39
10.3 Gestão da Mudança.....	40
10.4 Resistência à Mudança .....	43

10.5 Inovação Tecnológica.....	45
11- Resultados Financeiros .....	48
11.1 Finanças .....	48
11.1.1 Recursos Financeiros.....	49
11.2. Gestão dos recursos financeiros com base nos critérios fornecidos pela cultura organizacional .....	50
12. Análise dos resultados financeiros.....	51
12.2 Indicadores financeiros e econômicos - Instrumentos de análise .....	53
13. A cultura Organizacional e resultados financeiros.....	57
13.1 Empresa Talulenga Lda.....	57
13.1 Análise da Cultura da Empresa “Talulenga Lda” de acordo a Oferta e Procura da Empresa.....	58
13.2 Empresa Cantè Restaurante.....	60
14. Mapa Conceptual - Hipótesis .....	62
15. PARTE EMPÍRICA - Recolha e análise de Dados.....	64
15. 1 - Estudo 1 Análise de conteúdo.....	64
15.1.1. Procedimento - Metodologia adotada .....	64
14.1.2. Tabela 1 – Guião de entrevista - À cultura Organizacional e Resultados Financeiros .....	65
15.3 A grelha de análise de conteúdos das entrevistas sobre a cultura organizacional.....	67
15.3.1. Tabela 2 – Grelha de análise .....	67
15.4 - Conclusão do estudo qualitativo.....	71
15.4.1. Matriz cromática final da análise de conteúdo da entrevista.....	73
16. Estudo 2 - Análise Quantitativa .....	74
16.1 Procedimentos - Metodologia adotada.....	74
16.1.1. Inquérito .....	75
Tabela 3 – Perguntas do Inquérito .....	75
17. Resultados da pesquisa.....	80
17. 1 Caraterização da Amostra.....	80
17.1.5 Conclusão Caracterização da amostra .....	85
17.2. Análise da Fatorial Exploratória.....	86
17.3 Análise da Fiabilidade .....	89
17.4 Modelo de Regressão.....	91
18. Discussão dos Resultados .....	95
19. Conclusão.....	98
20. Referências.....	100
21.1 - Estudo qualitativo .....	111
Anexo A.....	111
Anexo C.....	122
Anexo D.....	130
Anexo E.....	133
21.2 Estudo Quantitativo .....	137
Anexo F.....	137
21.2.1 Comunalidades - para explicar o teste de KMO - prosseguir a análise.....	137

Anexo G.....	143
Anexos K.....	165
21.2.3. Matriz de componente rotativa.....	165
Anexos L.....	183
Anexo M.....	191
Anexo N.....	205
15.3.1. Tabela 2 – Grelha de análise.....	217

## Agradecimento

Nesta Dissertação quero agradecer primeiramente a Deus fonte e origem de toda a sabedoria e providência, agradecer pelo percurso feito ao longo destes dois anos de estudos na Universidade Lusíada Norte. Agradeço aos meus familiares e amigos, agradeço o incentivo de todos aqueles que de uma forma direta ou indireta me ajudaram a realizá-lo, isto é: desde o momento em que discernia sobre a decisão de optar por este estudo em Mestrado de Gestão e na Universidade Lusíadas de Famalicão, bem como aqueles que me ajudaram a realizá-lo em todos os sentidos, os que me ajudaram a financiar, os que me ajudaram a estudar para as avaliações e a ter domínio dos assuntos abordados, os que ajudaram-me no estar consciente do que estava a fazer e onde já tinha chegado, os que me ouviram quando precisava de falar o quanto estava ser difícil todo o percurso mas não impossível de o levar a bom término e por outros apoios que me forneceram.

Desta feita, agradeço ao meu orientador que mostrou-se disponível em acolher o tema e orientar-me, agradeço ao conhecimento que me transmitiu, orientar-me a exercitar a arte da investigação científica, da qual pude tirar muito bom proveito e recordar o que fui aprendendo ao longo do primeiro ano, dando maior ênfase e atenção ao tema em estudo “ A cultura organizacional e Resultado Financeiros” que me fez entender o que pesquisava, porque pesquisava e falar dos resultados encontrados e apurados com mais segurança e credibilidade.

Por conseguinte posso afirmar que: Este estudo despertou em mim uma vocação que a muito tempo tinha posto de lado, relativamente ao meu modo de encarar o mundo, o presente e o futuro, isto é, a do ser gestora em tudo o que faço e em tudo o que decido fazer. Lembrando o sétimo princípio da Economia de Francisco “ Cremos na Economia a Serviço da Vida.”

Agradeço também de coração o apoio que recebi dos membros da Universidade Lusíadas e Faculdade de Ciências da Economia e da empresa, o qual pude verificar uma forte cultura organizacional que existe a anos e que procuram mantê-la. Pude na minha experiência de estudo verificar a presença da virtude da criatividade que a Universidade possui, pois consegue estar sempre ao alcance das novas tendências e exigências relativamente à formação e ao modo de relacionamento da organização face aos estudantes e futuros estudantes. Logo, sou muito grata por me tornar Mestre em Gestão nesta Universidade.

## 1. Resumo

Falando em cultura Organizacional e Resultados Financeiros, identifica-se um problema de investigação: pode influenciar a Cultura Organizacional na obtenção de bons resultados organizacionais, isto é, bens financeiros, clima organizacional, entre outros, e se pode de que forma.

Para tal é necessário perceber como o comportamento organizacional depende da Cultura organizacional. Em teorias de cultura organizacional o mais destacado é o Schain, o seu estudo, é interessante porque descreve um modelo base de pressupostos que dirigem a organização ( artefactos visíveis - crenças, valores, identidade de cada um; valores compartilhados - razões do comportamento; pressupostos básicos - perceber, pensar, sentir) que ajudam no processo de aprendizagem e no processo de resolução dos problemas. Outras teorias, modelos estudados confirmam que Schain está certo no seus pressupostos. A sua teoria serviu de base para muitas outras teorias posteriores. Por outra parte, se estudou a vertente Financeira da organização, por ser o objetivo de toda organização, manter a estabilidade e funcionamento ou evoluir nos seus resultados financeiros. Por este motivo, fez-se um estudo de caso na empresa angolana “Talulenga Lda”, e na empresa Cante Portuguesa. Estudando a cultura organizacional ajudou muito a entender como se origina uma cultura organizacional e como fortalecê-la, para melhorar o comportamento organizacional dos funcionários. Entendeu-se deste modo quais são os valores que se posicionaram na mente dos fundadores e na mente dos stakeholders. Estudou-se também a : Google, Coca-Cola, Netflix, Facebook e a Apple, por terem cultura organizacional forte. Em suma, fez-se um estudo empírico para testar a validade de teorias e hipóteses, optou-se por um estudo misto, método qualitativo ( entrevistas e grupo focal) e método quantitativo ( inquéritos - Google form e analisados pelo SPSS). Desta feita, chegou-se à conclusão de que para se originar bons resultados a nível organizacional os funcionários têm que adotar comportamentos e atitudes que promovam tal coisa, uma vez que a Cultura organizacional é a força mais fluente na organização. A melhor estratégia para tal é gerir e fortalecer a Cultura organizacional para melhorar e qualificar o comportamento dos funcionários e suas atitudes.

Palavras-chaves: Cultura, Organização, Gestão dos recursos humanos, Ambiente organizacional, Recursos, Finanças, lucro, benefício, orçamento, proveito.



## 2. Abstract

Speaking about Organizational Culture and Financial Results, a research problem is identified: how Organizational Culture influences the achievement of good organizational results, that is, financial assets, organizational climate, among others. To do this, it is necessary to understand how organizational behavior depends on organizational Culture. In theories of organizational culture, the most prominent is Schain, his study is interesting because it describes a base model of assumptions that guide the organization (visible artifacts - beliefs, values, identity of each person; shared values - reasons for behavior; assumptions basics - perceiving, thinking, feeling) that help in the learning process and in the problem-solving process. Other theories and models studied confirm that Schahin is right in his assumptions. His theory served as the basis for many other later theories. On the other hand, the financial aspect of the organization was studied, as it is the objective of every organization, to maintain stability and functioning or to improve its financial results. For this reason, a case study was carried out in the Angolan company “Talulenga Lda”, and in the Portuguese company Cante. Studying organizational culture helped a lot to understand how an organizational culture originates and how to strengthen it, to improve the organizational behavior of employees. In this way, it was understood which values were positioned in the minds of the founders and in the minds of the stakeholders. Google, Coca-Cola, Netflix, Facebook and Apple were also studied, as they have a strong organizational culture. In short, an empirical study was carried out to test the validity of theories and hypotheses, a mixed study was chosen, qualitative method (interviews and focus group) and quantitative method (surveys - Google form and analyzed by SPSS). This time, it was concluded that in order to generate good results at an organizational level, employees have to adopt behaviors and attitudes that promote this, since Organizational Culture is the most fluent force in the organization. The best strategy for this is to manage and strengthen organizational culture to improve and qualify employee behavior and attitudes.

**Keywords:** Culture, Organization, Human resources management, Organizational environment, Resources, Finance, profit,budget, benefit.

### 3. Introdução

No presente trabalho abordou-se sobre a temática, Cultura Organizacional e Resultados Financeiros. O tema foi escolhido por ser atual e atuante e também por ser considerado por muitos autores o fundamento de uma organização. Para alguns destes autores é visto como um contrato psicológico. Sabe-se que o objetivo de uma organização com fins lucrativos é a obtenção de lucros e retorno do esforço feito, contudo é preciso dar atenção a forma pela qual se conseguirá o lucro, com eficácia e eficiência e o retorno financeiro em cada atividade feita na organização. Nisto abordou-se também sobre o comportamento organizacional variável importante no estudo.

Um outro motivo pelo qual se escolheu este tema é : por ter sido um tema do qual teve mais ênfase no estudo feito anteriormente na “Licenciatura de Turismo” e estudos na “Licenciatura de Filosofia” sobre a Ética e Ciências Econômicas, intercalando a pessoa humana, cultura, os bens culturais, bens econômicos e financeiros, e também por me ter deparado com esta temática no “Mestrado em Gestão”. Por conseguinte nos estudos feitos se falou sobre a temática comportamento organizacional, a criatividade que cada membro tem que ter e a Cultura Organizacional, de como estes elementos são importantes no âmbito empresarial. Logo, por se ter estudado a Gestão dos recursos financeiros e econômicos no Mestrado de Gestão empresarial do qual foi feita a presente Dissertação, decidiu-se relacionar estas duas temáticas: Cultura Organizacional e Resultados financeiros. Por querer aprofundar este tema, visto ser de relevante importância na vida acadêmica desenvolvida, na presente Dissertação foi abordado o seguinte: de que modo a cultura organizacional influencia ou causa impacto nos resultados financeiros da organização ou empresa.

A motivação para investigar e desenvolver mais sobre este tema foi a busca de um melhor entendimento de como a Cultura Organizacional influencia no comportamento do indivíduo e como o comportamento positivo do indivíduo ajuda na maximização dos resultados financeiros de uma forma positiva. A força que se teve para levar adiante o tema para ser investigado e desenvolvido foi a notória presença da cultura organizacional no dia a dia de uma e qualquer organização bem como na vida cotidiana.

Na Dissertação encontram-se dois tipos de informações que seriam como dois ramos no ponto de vista da lógica formal, que levou a estender melhor e levarão também os leitores a entender o estudo feito:

A cultura organizacional - entendida como toda a experiência que a organização realizou desde a sua existência até ao presente.

Resultados Financeiros - que são os cálculos e análises feitos aos recursos financeiros da organização.

Logo no trabalho se encontram teorias explicativas e demonstrativas, como modelos e fórmulas que farão entender estes dois ramos e com isto entender a forma e o modo de como elas se relacionam. Logo a estrutura do trabalho é a seguinte:

- Introdução: é como um mapa que vai dirigir o caminho de leitura do leitor, fornecendo luz para entender as teorias escolhidas e citadas no trabalho bem como horizontes usados para entender a organização, como ela funciona e como ela pode funcionar futuramente.
- Descrição do problema da investigação: se formulou algumas hipóteses que respondessem ao problema da investigação. De uma forma geral, a resposta ao problema da investigação está respondida na conclusão.
- No primeiro capítulo, desenvolveu-se o sub-tema sobre a “cultura” e sobre a “cultura organizacional” buscando a origem do termo Cultura, falando da origem e significado da palavra Cultura fora e dentro do mundo organizacional. Recorreu-se a fontes científicas e a alguns autores para definir e entender a Cultura organizacional, juntou-se várias ideias e procurou-se ver a semelhança e diferença entre as mesmas. Nisto procurou-se entender e transmitir:
  - A importância da cultura organizacional;
  - Como se origina uma cultura organizacional;
  - Como o Marketing interno ajuda na criação e gestão da cultura organizacional;
  - O clima organizacional e cultura organizacional;
  - Tipos de cultura organizacional, dando exemplos de empresas existente no mercado europeu, americano, asiático e africano;
  - Entender como o perfil do gestor influencia no acolhimento da cultura organizacional por parte da equipe;
  - Entender a diferença de estrutura e de cultura;
  - Análise de modelos de cultura organizacional - relação e comparação;
  - Como elaborar planos estratégicos para melhorar a cultura organizacional;
  - Como saber se tenho capacidades e conhecimentos para utilizar a cultura organizacional.
- No segundo capítulo apresentou-se o desenvolvimento do sub-tema “Resultado financeiro” com algumas definições, procurou-se entender parcialmente os termos Finanças e Análise Financeira para então entender o termo Resultados financeiros. Ou seja, entender:
  - como os resultados financeiros são originados;
  - o que causa tais resultados;
  - o porquê é importante estudar e analisar estes resultados;

No decorrer do estudo entendeu-se e aprendeu-se que: uma vez controlados os resultados financeiros da empresa se consegue pensar melhor e decidir melhor os objetivos a serem traçados bem como as atitudes a serem tomadas para atingir tais objetivos. Em seguida fez-se uma análise, observação e pesquisa a empresa angolana Talulenga Lda e a empresa Portuguesa Cante Restaurante, foram estudadas de maneira a conhecer a cultura organizacional da empresa e a entender o seu fundamento e posicionamentos no mercado angolano e português, como cada uma conseguiu alcançar os seus objetivos de iniciar a sua atividade comercial e se posicionar no mercado, o que as ajudou a serem a empresa que são e o que ajuda a ser a empresa que querem se tornar. Questionar-se sobre os pontos fortes e fracos que fazem com que a empresa origine os seus melhores resultados financeiros e como poderá melhorar os seus pontos fracos. A conclusão do estudo na empresa baseia-se na ideia de que: é preciso amar o que se faz no trabalho, priorizar a empresa e os seus objetivos e dar máxima atenção a equipe com que se trabalha, logo para isto é preciso amar a cultura organizacional, segundo a empresa Talulenga Lda revestir-se da cultura organizacional da empresa, de modo a ter uma boa e estável dinâmica de trabalho porque ela é formada pelos valores da empresa.

- Em suma, por último e não menos importante está a conclusão, da qual se conclui que a cultura organizacional tem impacto nos resultados financeiros da organização. Quanto maior for a força cultural de uma organização maior serão os resultados financeiros da organização ou não, pois o resultado financeiro depende de outros fatores. Por este motivo pensa-se como solução do problema em mais informação e aplicativos de modo a acrescentar valor aos funcionários.

#### 4. Problema da investigação

A questão fundamental da investigação que foi feita, foi a de saber se: a cultura organizacional bem definida e de carácter forte gera resultados financeiros. O objetivo geral do presente trabalho foi o de querer saber como a Cultura organizacional influencia nos resultados financeiros de uma organização.

Por este motivo se definem alguns objetivos específicos para entender como a cultura organizacional influencia os resultados financeiros da organização, que consistiram no: seleccionar instrumentos de recolha de dados e de análise qualitativa e quantitativa de modo a verificar se as nossas suposições fase a solução do problema é realmente a verdade sobre a maioria dos casos.

O problema de investigação foi definido de maneira a entender se: com uma cultura organizacional forte origina resultados financeiros positivos na organização e se a cultura organizacional é fator suficiente e indispensável para se obter bons resultados financeiros numa organização. Para projetar o tema criou-se algumas hipóteses da origem e da solução do problema “ como a Cultura organizacional influencia nos resultados financeiros de uma organização.”

H1 - Sabendo que a cultura organizacional é o DNA da organização ou empresa. É provável que para se alcançar bons resultados financeiros é necessário ter uma cultura organizacional forte e trabalhadores capacitados para implementá-la!

H1a - Os Resultados financeiros baixos e os conflitos na organização ou empresa são efeitos de uma cultura organizacional fraca e da falta de competência dos trabalhadores!

H1b - Logo para se obter bons resultados financeiros bem como económicos tem que se fortalecer a cultura organizacional e o nível de conhecimento organizacional dos trabalhadores, de modo a mudar o procedimento dos trabalhadores.

# **ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

# I Capítulo

## 5. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA - Enquadramento Teórico

### 5.1.1 Noção de cultura

Segundo o dicionário etimológico, a palavra cultura tem a sua origem: "do latim cultura, que significa: Ação de tratar; Cultivar a terra ou cultivar a mente e os conhecimentos. Originalmente, a palavra cultura se originou a partir de outro termo latino "colere", que quer dizer: Cultivar as plantas; Ato de plantar e desenvolver atividades agrícolas".<sup>1</sup>

No artigo nº 1 da Declaração Universal da UNESCO sobre a Diversidade Cultural, a cultura é considerada como: "uma fonte de intercâmbio, inovação e criatividade. Além disso, é considerado patrimônio da humanidade."<sup>2</sup>

Na década de 1960 a 1990 vários autores escreveram sobre a cultura: Tylor em (1965), com uma ampla forma de ver e com um horizonte de possibilidade a esta temática, devido à Antropologia e sobretudo a etimologia que o autor domina muito bem, define a cultura como : "o complexo que inclui conhecimento, crenças, arte, morais, leis, costumes e outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade"<sup>3</sup>. Esta definição nos leva a pensar que: o homem enquanto membro da sociedade estará sempre a aprender a cultura daquela sociedade e a desempenhá-la para estar em comunicação com outras culturas enriquecendo-se culturalmente.

Alguns anos depois, Linton (1968) afirmou que: "a cultura tinha a ver com a maneira de se viver numa determinada sociedade".<sup>4</sup> Na perspectiva de Linton, a cultura é: " o conjunto de comportamentos aprendidos, compartilhados e transmitidos aos membros de uma sociedade"<sup>5</sup>.

Com o surgimento das novas civilizações e o desenvolvimento das civilizações as percepções de cultura começam a ganhar uma concepção diferente segundo a sua estrutura e nível. De

---

<sup>1</sup> <https://www.dicio.com.br/cultura/>

<sup>2</sup> UNESCO (2001) Declaração Universal da UNESCO sobre a Diversidade Cultural, URL: [http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL\\_ID=13179&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html).

<sup>3</sup> TYLOR, E. B. (1871) Primitive culture. London: John Murray.

<sup>4</sup> Linton, R. (1969): Uindividu dans sa société, Gallimard, Paris.

<sup>5</sup> Linton, R. (1969): Uindividu dans sa société, Gallimard, Paris.

acordo a Romão (1996 p. 309) esta estruturação manifesta-se em diversos níveis: " no nível geral, no nível institucional e no nível ambiental".<sup>6</sup>

## 6. A cultura Organizacional

### 6.1 Organização

Barnard (1979) define a Organização como : “Um sistema de coordenação de atividades de duas ou mais pessoas que atuam com o intuito de atingir objetivos comuns”<sup>7</sup>. Nesta linha de pensamento Selznick (1948) afirma que : “ as pessoas atuam por meio da alocação de funções e de responsabilidades”. Sendo que esta alocação de Funções e de responsabilidades podemos chamar de Cultura Organizacional.<sup>8</sup>

Para Chiavenato (1993, p. 515) sistema: “é um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência”. Qualquer conjunto de partes unidas entre si pode ser considerado como um sistema, se as relações entre as partes e o comportamento do todo seja o ponto principal abordado”.<sup>9</sup>

Para Morin, (2001 p. 139) O sistema está caracterizado em : “ uma unidade complexa, um todo que não se reduz à soma de suas partes constitutivas, que no contato mútuo se modificam e, conseqüentemente, modificam o todo. Isso traz a consciência da multidimensionalidade do sistema e em contrapartida nos conduz à constatação de que toda visão parcial unidimensional é pobre, porque está isolada de outras dimensões (econômica, social, biológica, psicológica, cultural, etc.), por não reconhecer também que somos seres simultaneamente físicos, biológicos, culturais, sociais e psíquicos, ou seja, seres complexos. O sistema apresenta-se desse modo como "unitas multiplex-a" (problemática do um - múltiplo) “. <sup>10</sup>

Essa perspectiva cooperativa é consistente com as teorias econômicas da organização, como:

- A teoria da agência Eisenhardt (1989): “ A Teoria de Agência busca explicar os conflitos de interesses que podem surgir da relação contratual entre um principal e um agente. O agente é o indivíduo que, motivado por seus próprios interesses, se compromete a realizar certas tarefas para o principal. “<sup>11</sup>

---

<sup>6</sup> C Reimão. (1996): A **cultura** enquanto suporte de identidade, de tradição e de memória. Colibri. Lisboa. P, 309 – 321.

<sup>7</sup> Barnard, C. I. (1979). As funções do executivo. São Paulo: Atlas.

<sup>8</sup> Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. American Sociological Association, 13(1), 25-35.

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. São Paulo : Makron Books, 1993.

<sup>10</sup>MORIN, Edgar - Os sete Saberes Necessários à Educação do Futuro. 3. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2001.

<sup>11</sup> Eisenhardt, K.M. (1989). Agency theory: an assessment and review. Academy of Management Review, 14(1), 57-74.



- A teoria dos custos de transação (TCT), os teóricos dessa corrente parecem considerá-la como sendo um arranjo usado para minimizar custos de transação (custos decorrentes da negociação dos termos do contrato e da sua execução). Segundo Williamson (1979), a TCT é considerada um arranjo usado para minimizar custos de transação porque: “aborda conhecimentos econômicos e aspectos da teoria organizacional sob a ótica de normas contratuais”.<sup>12</sup> Como referiu (Eisenhardt, 1989) o pressuposto dessa teoria é o de que: “as transações comerciais sejam feitas de duas formas: mercado ou organização”.<sup>13</sup> Nesse sentido, Barney e Hesterly (1997, p. 115) afirmam que a organização existe porque: “em algumas situações, o custo para realizar uma transação por meio do mercado é maior do que o custo para realizar tal troca no ambiente interno à firma”<sup>14</sup>. De acordo com Williamson (1979): “tal comparação dependerá da frequência da transação (recorrente ou ocasional) e da característica do investimento (específico, não específico ou misto)”<sup>15</sup>.

Segundo Williamson (1979), A TCT vê a organização como: “um mecanismo de governança, que serve para gerenciar transações nas quais os agentes econômicos podem atuar de forma oportunista e não têm meios para prever todos os resultados possíveis dessa relação contratual, em função da racionalidade limitada ou da assimetria de informação entre as partes”<sup>16</sup>.

Em suma, Barney e Hesterly (1997), referem que: “embora a TCT seja útil para explicar a funcionalidade da organização, ela não analisa os conflitos entre os membros que a compõem”.<sup>17</sup>

---

<sup>12</sup> Williamson, O. E. (1979). Transaction cost economics: the governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.

<sup>13</sup> Eisenhardt, K.M. (1989). Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.

<sup>14</sup> Barney, J., & Hesterly, W. (1997). Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In Clegg, S. R., Hardy, C., Nord, W. R. (Eds.). *Handbook of Organization Studies*. London. Sage Publications.

<sup>15</sup> Williamson, O. E. (1979). Transaction cost economics: the governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.

<sup>16</sup> Williamson, O. E. (1979). Transaction cost economics: the governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.

<sup>17</sup> Barney, J. B (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, v.11, n.3, p.656-665.

### 6.1.1 Diferença entre organizações com fins lucrativos e Organizações sem fins lucrativos (OSFL)

É importante realçar a diferença entre as organizações com fins lucrativos e as organizações sem fins lucrativos. Vários autores têm procurado equacionar as diferenças entre organizações com fins lucrativos e sem fins lucrativos. Por exemplo, Zaltman e Jacobs (1977) afirmam que:” todas as organizações mantêm um objetivo de lucratividade, embora existam diferenças na definição desta. Uns definem-na em termos monetários, outros em termos de vidas salvas ou de muitas outras maneiras, tais como em função de ativos, investimento ou quota de mercado”.<sup>18</sup>

Os autores sugerem que a característica que distingue as organizações é a dos clientes que as organizações servem. Ora a lucratividade, sejam quais forem as suas medidas de concretização, é importante por ser um indicador dos resultados das actividades, os quais sendo positivos revelam o nível de sucesso da organização e a sua capacidade de fazer e atrair investimento para as suas actividades. Lamb (1987) refere várias características de diferenciação, logo para Lamb: “ os objectivos de uma OSFL são mais numerosos e diversos; o preço não é definido como no sector lucrativo; a avaliação do desempenho é extremamente complexa e difícil, devido a uma falta de motivação para o lucro ou para os números; existem diferenças nos mercados-alvo a servir; e a organização deve ser vista como complementando outras OSFL”<sup>19</sup>.

Para cada tipo de organização existe uma estrutura, Logo se pode perceber e é lógico dizer que para cada tipo de organização existe um tipo específico de Cultura organizacional:

- Organização simples - estrutura simples
- Organizações mecanicistas - estrutura mecanicista
- Organização profissionais - estrutura profissional
- Organização divisionalizada - estrutura divisionalizada
- Organização inovadora - estrutura inovadora
- Organização missionária - estrutura missionária
- Organização política - estrutura politizada

---

<sup>18</sup> Zaltman, Gerald; JACOBS, Pol (1977), Social Marketing and a Consumer-Based Theory of Marketing, in: Consumer and Industrial Buying Behavior, Arch G. Woodside, Jagdish N. Seth, Peter D. Bennett, (Eds.), Elsevier North-Holl

<sup>19</sup> LAMB, Charles W. (1987), Public Sector Marketing Is Different, Business Horizons, 30, July- August, 56-60.

## 6.2 A cultura Organizacional

Nos dias de hoje e com o avanço dos meios de investigação científica sobre todo tipo de temática a questão fundamental que se põe a respeito a este tema, é a seguinte:

- De que forma se tem de estudar a Cultura Organizacional de uma empresa?

Mázaro et al. (2015), elencou que a cultura organizacional torna-se cada vez mais relevante à medida que as organizações buscam compreender sua própria estrutura. Motta e Vasconcelos (2002), referem que: “ o conceito importante para entender a cultura organizacional é o “Contrato Psicológico”, isto é, ver a cultura organizacional como um contrato psicológico do qual se tem que colocar em pratica”. Por conseguinte, Johann (2004) afirma que: “ este é um acordo informal, implícito e subjetivo que encerra expectativas de ambas as partes, empregados e empregadores na relação de trabalho. Este contrato psicológico tem, portanto, a capacidade de influenciar o comportamento das pessoas de maneira inconsciente, mas normalmente é percebido ou sentido de alguma maneira. Determina, também, a postura que o funcionário deve adotar para mostrar-se comprometido com a cultura organizacional, ou seja, seguindo esses preceitos não tem como errar”.<sup>20</sup>

Desta forma, é crucial que se compreenda o que afirmou Schein (1996): “ a cultura é uma das forças mais poderosas e estáveis dentro de uma organização e que, por isso, pode ajudar a explicar algumas das situações que ocorrem no seu seio”.<sup>21</sup> Segundo ele a cultura de uma organização pode ser percebida e manifestada em três níveis:

- a) Nível dos artefatos:** é o ambiente da organização, ou seja, sua configuração, seu layout, maneira de se vestir e de se comportar. E, portanto, o que se vê, ouve e sente enquanto está por lá”. É um nível de fácil identificação, contudo, seu significado, ou seja, o porquê daquele comportamento leva ao próximo nível.
- b) Nível dos valores:** diz respeito à razão do comportamento das pessoas e são de difícil percepção, pois estão no inconsciente delas.
- c) Nível dos pressupostos:** são intangíveis e invisíveis e determinam como os membros percebem, sentem e pensam.

Seguindo com a mesma linhagem de pensamento, o estudioso Geert Hofstede (1990) define cultura como: “ a soma total de crenças, regras, técnicas, instituições e artefatos que caracterizam as populações humanas ou colocam simplesmente a programação coletiva da

---

<sup>20</sup> Hollenbeck, JohnR.; WAGNER, John A. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

<sup>21</sup> Schein, E. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. Administrative Science Quarterly, 41(2), 229-240.

mente".<sup>22</sup> Isso implica que as pessoas compartilham algum tipo de conjunto universal e coletivo de valores e a parte mais individual depende de aspectos como região, religião ou influência familiar.

Logo, o estudioso holandês Geert Hofstede define a cultura organizacional em seu modelo pelas seguintes 6 dimensões culturais diferentes: “ distância de poder; individualismo e coletivismo; masculinidade e feminilidade; evitação da incerteza; longo prazo e orientação de curto prazo; indulgência e contenção.”<sup>23</sup>

Afirma que a cultura organizacional pode ser percebida a partir de quatro níveis:

- **Símbolos**
- **Heróis**
- **Rituais**
- **Valores**

Sendo que o nível dos símbolos é a manifestação mais superficial e o nível dos valores é a manifestação mais profunda de uma cultura. Para chegar a esses níveis, o autor realizou um estudo de caso em 20 unidades de uma empresa (localizadas na Dinamarca e na Holanda) e nas entrevistas efetuou os seguintes questionamentos:

- Quais são as palavras e termos que somente os membros da organização compreendem?
- Que tipo de pessoas possuem o perfil para ter uma carreira meteórica?
- Quem você considera como sendo a pessoa que melhor representa a organização?
- Com que periodicidade ocorrem confraternizações?
- Como as pessoas se comportam nestas ocasiões?
- Quais são os eventos celebrados pela organização?
- Que coisas as pessoas gostam de ver acontecer na empresa?
- Qual o maior erro que alguém pode cometer?
- Que tipos de problemas no trabalho deixam você com insônia?

Uma vez que se fala da cultura organizacional tem que se pensar e falar também sobre o clima organizacional das organizações. Logo de acordo com as definições referidas anteriormente, presume-se que enquanto a cultura refere-se à identidade, valores e crenças, enraizadas na antropologia e sociologia, o clima refere-se a algo controlado por aspectos ambientais, com raízes na psicologia.

O’reilly, Chatman e Caldwell (1991), citam cinco funções da cultura, que nos ajudam a entender os diferentes tipos de cultura organizacional e como estes podem influir na criação dos climas organizacionais que são como reflexos da cultura organizacional das organizações.

- A primeira refere-se a definir fronteiras, distinguir a organização de seu ambiente.

---

<sup>22</sup> Hofstede, G. (1980). Consequências da Cultura: Diferenças Internacionais nos Valores Relacionados ao Trabalho. Beverly Hills: Sage Publications.

<sup>23</sup> Katzenbach, J., Oelschlegel, C. & Thomas, J. (2016) 10 Princípios da Cultura Organizacional. URL: <https://www.strategy-business.com/feature/10-Principles-of-Organizational-Culture>.

- A segunda é proporcionar uma identidade para os membros que fazem parte daquela organização.
- A terceira é gerar um comprometimento com os objetivos da organização.
- A quarta diz respeito a criar uma estabilidade do sistema social.
- A quinta serve como instrumento de controle que orienta as atitudes dos membros.

Quanto à discussão sobre como surge a cultura organizacional em uma empresa, há muito dissenso. Porém, Schein (2010) diz que: “ a importância dos fundadores no estabelecimento da cultura é um dos poucos assuntos que há consenso”<sup>24</sup>.

Buckingham e Coffman (1999): “ afirmaram que a ideia de que a cultura organizacional não é importante tem vindo a alterar-se ao longo dos anos, sendo agora um tema de máxima relevância.”<sup>25</sup> O conceito foi ganhando relevo quando se começou a verificar organizações que se destacavam das demais por terem uma forte cultura organizacional. Por este motivo (Tamayo et al., 2000; Gibson et al., 2012) afirmam que: “ cultura organizacional contém, um papel determinante para o desempenho individual, a lealdade, a satisfação no trabalho e a produtividade da organização são do sucesso destes fatores que a empresa atinge os seus objetivos e adquire boa margem de lucro”.<sup>26</sup>

Schein alguns anos depois incentiva a pensar que: o impacto da cultura nas situações organizacionais diárias pode então ser significativo pois reflete o que nos rodeia mas também aquilo que faz de nós quem somos . De acordo Schein: “ a cultura de um grupo é um padrão de assunções básicas partilhadas aprendidas pelo grupo à medida que estas resolvem os seus problemas de adaptação externa e integração interna de um modo suficientemente adequado para serem consideradas válidas e, conseqüentemente, ensinadas e transmitidas a novos membros para que estes saibam o que observar, pensar e sentir (Schein, 2010, p. 18)”<sup>27</sup>. Continua a sua linha de pensamento fazendo uma breve distinção entre cultura organizacional e a integração interna, isto para explicar que nem todos os aglomerados de pessoas desenvolvem uma cultura, isso apenas acontece quando existe um passado partilhado que conduziu e são utilizados nas mesmas situações de “multidão” e “aglomerado de pessoas”. Por estes motivos Schein afirmou que o fenômeno complexo da cultura organizacional é formado pelos três níveis de conhecimento:

- Os pressupostos básicos - as crenças que são consideradas adquiridas em relação à empresa e à natureza humana;
- Os valores - princípios, normas e modelos importantes;

---

<sup>24</sup> Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4 ed.). San Francisco: JosseyBass.

<sup>25</sup> Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules - What the world's greatest managers do differently* (1 ed.). New York: Simon & Schuster.

<sup>26</sup> Tamayo, Á., Mendes, A., & Da Paz, M. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, 5(2), 289-315.

<sup>27</sup> Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4 ed.). San Francisco: JosseyBass.

- Os artefatos - resultados perceptíveis da ação.

Barney (1986) Este autor estudou a relação entre cultura e desempenho e concluiu que a cultura só pode influenciar o desempenho se for passível de mensuração, rara e não imitável. Ele analisou quais características uma cultura organizacional tem de possuir para se tornar fonte de vantagem competitiva sustentável frente aos concorrentes, sendo então geradora de desempenho financeiro superior à média, resumindo em três:

- Valiosa: a cultura deve adicionar valor cultural e financeiro à organização;
- Rara: a cultura não deve possuir características comuns a outras organizações, têm que ser diferenciada;
- Imitável: as organizações não podem buscar imitar outras culturas e nem deixar ser imitada, pois terão desvantagens frente às organizações a serem imitadas.

Logo, Barney baseou suas conclusões em um estudo empírico que realizou com as seguintes empresas: IBM, HP, Procter & Gamble e McDonald's. Todas as empresas analisadas apresentaram culturas fortes, os três atributos propostos e possuíam um ótimo desempenho.

Calori e Sarnin (1991) Para estes autores a cultura de uma organização emerge através de pressupostos básicos, valores, normas de comportamento e de suas manifestações mais visíveis e diretas, tais como os símbolos. Para estudar a relação entre cultura organizacional e desempenho econômico, os autores realizaram uma pesquisa de campo na França, com cinco empresas de mercado maduro e com estratégias de diferenciação. Os autores concluíram que possuir atributos culturais claros está associado ao crescimento da empresa e que valores como realização pessoal, espírito de equipe, ouvir os outros, responsabilidade, confiança, abertura para o ambiente, adaptação, antecipação, qualidade e consistência correspondem a práticas gerenciais que são positivamente relacionadas com o crescimento de uma organização.

Marcoulides e Heck (1993) Já estes autores propõem: “ um modelo que relaciona cinco dimensões, sendo elas:

- Estrutura da organização - relações e processos;
- Valores organizacionais princípios, ideologias e valores;
- Organização de tarefas - estratégias, políticas e ações;
- Clima organizacional - bom relacionamento entre membros e bons resultados organizacionais;
- Objetivos pessoais - preocupações sociais e políticas.”<sup>28</sup>

Essas cinco dimensões propostas por Marcoulides e Heck (1993) contam com um total de 26 variáveis que compoem a cultura e o desempenho da organização medido em termos de ganhos de capital x custos pelas seguintes variáveis: vendas ou faturamento; penetração de mercado; lucratividade operacional e retorno de investimento.

---

<sup>28</sup> Marcoulides, G. A.; Heck, R. H. Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model. *Organization Science*, v.4, n.2, p. 209-225, 1993.

Kotter e Heskett (1994), no trabalho destes autores foi realizada uma pesquisa bem completa com 207 empresas de 22 setores diferentes. Após inúmeras análises e pesquisas, os autores concluíram que: “ a cultura pode impactar no desempenho em longo prazo de uma organização. Os autores chegaram a essa conclusão, pois comprovaram que culturas que enfatizam todos os interessados e que possuem lideranças fortes superam as que não possuem esses traços culturais.”<sup>29</sup>

Ogbonna e Harris (2000), para estes autores foi fundamental analisar a relação entre liderança, cultura e desempenho, estudando as relações entre liderança e desempenho e entre cultura e desempenho independentemente. Para isso, eles estudaram uma amostra de 322 empresas de setores variados do Reino Unido. O desempenho econômico-financeiro de curto prazo foi mensurado por meio de questionário e de longo prazo foi medido por dados de satisfação do cliente, crescimento e volume de vendas, participação de mercado e vantagem competitiva.

A cultura organizacional foi classificada por Ogbonna e Harris (2000) de acordo com tipologia de Quinn (1999) (competitiva, inovativa, burocrática e de comunidade) e os tipos de liderança considerados foram: participativa, instrumental e suporte. A análise de dados foi realizada por meio de instrumentos estatísticos (correlações e regressões). Logo, eles concluíram que: “ os estilos de liderança não estão diretamente associados ao desempenho organizacional. Quanto aos resultados sobre a relação entre desempenho organizacional e tipos de cultura, o estudo evidenciou uma relação positiva entre o tipo de cultura competitiva e inovativa e uma relação negativa entre o tipo comunidade e burocracia.”<sup>30</sup>

Sorensen (2002), Este autor estudou a relação entre culturas fortes e a variação do desempenho organizacional. Para ele, essa relação entre culturas fortes e a variação do desempenho organizacional depende de como as culturas fortes afetam a aprendizagem organizacional, de acordo com as mudanças internas e externas. Logo a hipótese do trabalho de Sorensen (2002) é que: “ as empresas de cultura forte superam as mudanças, mas encontram dificuldades em ambientes mais voláteis.”<sup>31</sup> Em seu estudo, o autor utilizou os dados da pesquisa de Kotter e Heskett (1994) sobre a força da cultura corporativa. As variáveis que mediram o desempenho econômico-financeiro foram:

- Retorno sobre os investimentos (ROI) - A métrica chamada de ROI (Return On Investment) foi criada por Gideon Gartner (1977) fundador da Gartner Group, que é tida como uma das grandes referências da indústria de TI na história, mas se popularizou no mercado de Tecnologia da Informação (TI) apenas com a disseminação dos softwares

---

<sup>29</sup> Kotter, J. P.Heskett, J. L. A cultura corporativa e o desempenho empresarial. São Paulo: Makron Books, 1994.

<sup>30</sup> Ogbonna, E.Harris, L. C. (2000)Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. The International Journal of Human Resource Management, v. 11, n. 4, p. 766-788.

<sup>31</sup> Sorensen, J. B. (2002) The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. Administrative, Science Quarterly, v.47, n.1, p. 70-91.

ERP (Enterprise Resource Planning) na década de 90. Pinheiro (2005), entende que: “o ROI ou também chamado de métrica, tem o objetivo de medir o retorno que um investimento lhe trará no futuro ou medir o valor que já foi retornado à empresa, essa medida é contabilizada em meses.”<sup>32</sup> Exemplo do cálculo do ROI:

- Benefícios = 39.000 EUR
- Custos = 13.000 EUR

Logo:

- Benefícios – Custos = 26.000 EUR
- ROI = 39.000 / 13.000 = 3 EUR

Ou seja, para cada 1 EUR investido, houve um retorno de 3,00 EUR para a empresa.

- Fluxo de caixa operacional - Conforme Assaf Neto e Silva (1997, p. 35): “o fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo”<sup>33</sup>. Para Alexandre Sá (2008, p. 19) o fluxo de caixa é denominado como: “método de captura e registro dos fatos e valores que provoquem alterações no saldo do disponível e sua apresentação em relatórios estruturados de forma a permitir sua compreensão e análise”, revelando informações essenciais para a tomada de decisões. Neste sentido, Frezatti (1997) menciona que: “com base nas informações evidenciadas pela análise dos fluxos de caixa, é possível descobrir, por exemplo, que a empresa apresenta falta de recursos monetários, podendo sinalizar que o negócio não está indo bem. Logo com as informações que se conseguem com a análise do fluxo do caixa informações e se interpretadas de forma correta, tais informações podem contribuir com a otimização dos resultados obtidos”.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Pinheiro, José Mauricio Santos. O Retorno do Investimento em Projetos de Redes, 18/02/2005. Disponível em [http://www.projeteredes.com.br/artigos/artigo\\_roi.php](http://www.projeteredes.com.br/artigos/artigo_roi.php). Acessado em 02.01.2023

<sup>33</sup> Assaf Neto, Alexandre Silva, César Augusto Tibúrcio. Administração de capital de giro. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

<sup>34</sup> Frezatti, Fábio. Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. São Paulo: Atlas, 1997.



Analisando os modelos e os resultados das análises, entende-se que: estes resultados demonstraram que nas empresas de cultura forte, relativamente ao desempenho financeiro e cultural, tendem a ser menos variáveis em ambientes estáveis, conseguindo assim alcançar bons resultados financeiros e fortalecer a cultura organizacional com as experiências feitas em cada atividade. Em contrapartida, em ambientes voláteis os benefícios de uma cultura forte desaparecem, pois uma vez que a cultura está bem enraizada na organização é difícil mudar o modo de proceder e de pensar ao nível interno da organização, por consequência das mudanças que ocorrem no ambiente externo. portanto o ideal é estar sempre consciente de que a flexibilidade tem de ser um valor incluído na cultura organizacional, de modo a estarem preparadas para as: complexidades e dinamismo existentes no mercado em que atuam.

## 6.2. A origem das culturas organizacionais

Toda e qualquer “Coisa” que existe precisa de uma causa explicativa, para explicar a causa da sua origem, isto é, da sua existência, Para um melhor entendimento, numa primeira fase recorreu-se aos conhecimentos filosóficos, estes são como luz para iluminar o entendimento. Segundo Aristóteles, tudo tem uma “Causa” primária que causa todas outras coisas, Aristóteles fala de um princípio de causalidade. Neste princípio podemos procurar entender o que faz originar a cultura organizacional, sabendo que a cultura organizacional é vista como uma causa que origina bons comportamentos e atividades nos recursos da empresa e nos seus resultados. No pensamento de Aristóteles, nos seus livros Física (II 3,7) e na Metafísica (V 2), ele fala e aprofunda o estudo das causalidades. Percebe-se então segundo o seu pensamento que: “a matéria é modificada ou chega ao seu presente estado pelo fruto de um efeito dominó (κίνησις, kinesis, movimento, moção ou mudança) na qual atuam as quatro causas, (este pensamento de Aristóteles ajuda a perceber que a cultura organizacional tem esta função de criar movimento na matéria tangível e intangível da organização, isto é, estrutura e indivíduo). Assim, Aristóteles integra à matéria o mundo das formas ( um mundo onde estão as formas das coisas que existem aqui na terra) ou ideias e a finalidade, τέλος, *telos*. Olhando essas quatro causas de um ponto de vista contemporâneo, elas parecem até ingênuas e passíveis de contradição, mas foi um dos instrumentos analíticos que guiou o raciocínio das civilizações ocidentais até o iluminismo. Muito citado, porém pouco lido, na fonte segue uma tradução da Física II 3 na qual Aristóteles explica seu modo de análise causal.”<sup>35</sup>

Na imagem vê-se algo a simbolizar o pensamento do indivíduo que cria alguma coisa, logo pode-se entender a ideia de Schain na definição de cultura organizacional.

figura 1.



<sup>35</sup> ARISTÓTELES, M. (1969). Tradução de Leonel Vallandro. *Porto Alegre: Globo*.

site: Aristóteles; As quatro causas – Ensaio e Notas.

Por este motivo entende-se com máxima normalidade que , a cultura organizacional de uma empresa nasce de forma muito natural, já que ela é composta pela rotina diária da organização. Todas as práticas, hábitos, comportamentos, símbolos, crenças, valores e muito mais constituem a cultura corporativa.

- A causa eficiente - pode ser entendida como o conhecimento da cultura organizacional, meço em prática.
- A causa formal - pode ser entendida como o conhecimento pelo qual é formada a cultura organizacional.
- A causa material - pode ser entendida como todos os elementos que fazem com que a cultura organizacional funcione e esteja em ato.
- A causa final - pode ser entendida como o clima organizacional que se gera, o modo com que as pessoas agem e se relacionam dentro da organização, procurando por atingir os objetivos pré-estabelecidos e a criação de um clima favorável para todos os elementos que fazem com que a organização seja o que é.

Na seguinte imagem pode-se ler e entender ao certo o que Aristóteles, nos seus livros *Física* (II 3,7) e na *Metafísica* (V 2), quis transmitir falando da origem das coisas que São, ele pergunta: “ O que são as coisas e de onde surgem as coisas?”. Logo nesta Dissertação pergunta-se:

- O que é a cultura organizacional e de onde surge a Cultura Organizacional?

Logo, Aristóteles na obra *Física* II, refere falando da causalidade dos típicos problemas filosóficos, que para este estudo tem bastante relevo e importância para entender a origem das coisas que são, como a cultura organizacional.

- As coisas têm de mudar e não mudar ao mesmo tempo, porque se mudassem de todo não seriam as mesmas antes e depois da mudança. Logo a cultura organizacional muda alguns aspectos mas não a sua essência.
- Todas as alterações implicam passar do não-ser para o ser e vice-versa. Se alguém aprende algo, como por exemplo: a linguagem da organização e o código linguístico que esta utiliza para se comunicar, significa que passou a ser alguém que sabe falar a linguagem da organização ou de ser ignorante da cultura da empresa a conhecedor da cultura organizacional da empresa. Isto é especialmente difícil de conceber no caso de mudanças mais substanciais.

Falando sobre Gestão e economia de acordo ao tema da presente Dissertação, o estudo procurou aprofundar mais sobre a origem da Cultura organizacional e sobre a gestão da Cultura organizacional por meio de instrumentos e teorias de gestão.

### 6.3 Ter ou ser cultura

Enquanto sistema permeável às diversas mutações que ocorrem no exterior, a organização não deixa de ser um sistema aberto. Existem duas perspectivas diferentes de encarar a cultura organizacional: a perspectiva de que a organização tem cultura e a perspectiva de que a organização é a própria cultura.

A primeira perspectiva insere-se na corrente gestionária, que encara a cultura organizacional como mais uma das variáveis que a organização possui. A cultura é considerada mais um subsistema, como a produção, a tecnologia, o financeiro, que é controlável, e resultante dum processo de socialização. É salientada uma visão muito objectivista da organização. Nesta linha de pensamento, Hampden-Turner (1993: 27) reconhece que: “ a cultura funciona como um modelo de informação, onde cada elemento tem influência sobre o comportamento de um outro elemento (considerando assim a cultura como subsistema), que combate as incompreensões que possam surgir entre os sujeitos.”<sup>36</sup> Logo para Hampden-Turner a cultura dá continuidade e identidade ao grupo (visão positivista e objectiva).

A segunda perspectiva defende a organização como cultura, ou seja, a cultura é a organização em si. Nas suas pesquisas Gomes, 2000; Bilhim, 2005 procuram entender a organização como um sistema de conhecimentos, salientado a natureza cognitiva e simbólica.

Gomes e Bilhim nos ensinam que a natureza cognitiva permite-nos conhecer melhor os comportamentos individuais, enquanto a natureza simbólica tenta depreender de que forma os sujeitos partilham um único ideal. A cultura é encarada como algo que se vai construindo, e não um dado adquirido pela organização, como defendem tantos outros autores estudados e mencionados anteriormente, Porém aqui é dada uma maior ênfase à forma como a organização se constrói, se desenvolve e se afirma no exterior, isto é, como a organização está posicionada no mercado em que atua. Estas diferentes maneiras de associar a cultura à organização, através do “ter” ou “ser” cultura, perspectivam diferentes conceitos de cultura e organizações. Logo Duarte Gomes (2000: 148: “remete para a diferença entre orientações centradas sobre o conteúdo ou sobre o processo, referentes quer a uma quer a outra.”<sup>37</sup> Na área profissional da Gestão e especificamente na área das Relações Públicas, a cultura acaba por ser encarada mais na perspectiva do ter cultura, a qual acaba por ser vista como um agente aglutinador de forças e vontades no interior da organização, para cumprimento de objectivos

---

<sup>36</sup> Hampden-Turner, C. (1993) - Cultura de Empresa. Lisboa: Editorial Presença.

<sup>37</sup> GOMES, A. Duarte (2000) - Cultura Organizacional: comunicação e identidade. Coimbra: Quarteto Editora.

## 6.4 O marketing interno como instrumento de gestão da Cultura Organizacional

Acredita-se que seja justo pensar, que para se aplicar uma estratégia é necessário optar por um tipo ou vários tipos de comportamentos que ajudem os trabalhadores a atingirem os seus objetivos e os objetivos da empresa. Tais comportamentos podem afetar a estrutura da Cultura da empresa tornando a cultura da empresa mais forte. O Marketing interno está para isto e muito mais.

Definindo o Marketing interno, segundo o pensamento dos autores Suprihanto, Wrangkani e Meliala (2018, p.79): “O marketing interno é um método para motivar, desenvolver e reter colaboradores a fim de alcançar uma qualidade de serviço e atender às expectativas dos clientes”.<sup>38</sup>

Segundo Vasconcelos em 2004: “a convicção de que tratar os colaboradores como clientes internos é, antes de tudo, uma atitude inteligente e socialmente responsável, sendo a melhor maneira de reter o capital humano e tirar deste o maior proveito possível sem prejudicá-lo em nenhum sentido”.<sup>39</sup>

O Marketing Interno é proposto por Ahmed e Rafiq (2003) como uma filosofia de coordenação, pois coordena todas as atividades, incluindo relacionamentos internos e externos, interações, redes e colaborações, examinando todas as atividades envolvidas na satisfação dos clientes em toda a cadeia de abastecimento interno. É uma filosofia que se concentra na atenção da satisfação do cliente e produtividade organizacional através da atenção e melhoria contínua dos "empregos" que os ativos humanos executam e do ambiente em que são implementados. Comportamento de serviços e mentalidade orientada para o cliente”.<sup>40</sup>

Depois de analisar diferentes conceitos do marketing interno Ahmed e Rafiq (2000), concluíram que este construto passa por três etapas distintas:

- Motivação e satisfação dos colaboradores
- Orientação para o cliente
- Implementação da estratégia e gestão da mudança

---

<sup>38</sup> Suprihanto, J., Wrangkani, T. D., & Meliala, A. (2018). The relationship between internal marketing and the organizational commitment of doctors and nurses at Mardi Waluyo Hospital, Metro Lampung Indonesia. *International Journal of Healthcare Management*, 11(2), 79-87

<sup>39</sup> Vasconcelos, A. F. (2004). Processos de Trocas Intra-Organizacionais: atualizando o conceito de Marketing Interno. *Caderno de Pesquisas em Administração*, Vol. 11, N. 1, 37-50.

<sup>40</sup> Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, N. 9, 1177-86.

Joseph (1996) disponibiliza uma definição ampliada de Marketing Interno, que é precisa para entender o papel do Marketing interno na organização e na cultura organizacional, que é o que nos interessa neste estudo. Joseph (1996), sugere que: “a aplicação do marketing na gestão de recursos humanos, e aliadas teorias, técnicas e princípios para motivar, mobilizar, cooptar e gerenciar colaboradores em todos os níveis da organização para melhorar continuamente a forma como eles atendem os clientes externos e se entendem entre si”<sup>41</sup>.

Como anteriormente foi referido o marketing interno faz com que se origine a cultura organizacional e ajuda na gestão da mesma de modo a torná-la cada vez mais forte e a originar um bom clima organizacional. Por conseguinte o marketing interno induz comportamentos de engagement e de work life balance nos millennials e influencia a retenção dos trabalhadores desta mesma geração. De acordo aos estudos feitos nos últimos anos relata-se que: o marketing interno, a cultura organizacional, os comportamentos de engagement e do Work life balance nos millennials e influencia a retenção dos trabalhadores encontram-se relacionadas entre si sendo que o marketing interno tem influência positiva no engagement, na satisfação, no work life balance e na retenção, logo tem também influência positiva na cultura organizacional ajudando a originar um clima organizacional favorável para todos. O engagement também têm impacto positivo no marketing interno, na satisfação, no work life balance e na retenção. A satisfação tem influência positiva no work life balance e na retenção e por último o work life balance influencia positivamente a retenção.

A cultura organizacional está para dar mais ênfase ao que se faz na organização, de modo a que os funcionários se sintam satisfeitos por fazerem o que se espera dos mesmos, logo funcionários satisfeitos influenciam positivamente no Work life balance, como afirmaram Banu e Duraipandian (2014) afirmaram que: “ a melhoria da eficácia no trabalho pode ser considerada a consequência da satisfação com o WLB”.<sup>42</sup> Pois uma boa cultura organizacional ajuda a equilibrar as coisas dentro e fora da organização, tudo o que tem a ver com os resultados obtidos da organização desde o lucro até as relações entre os funcionários e com os clientes.

**figura 3.**



**figura 4.**



---

<sup>41</sup> Joseph, W. B. (1996). Internal Marketing Builds Service Quality. *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 16, N. 1, 54-59.

<sup>42</sup> Banu, R. A., & Duraipandian, K. (2014). Development of Instrument to Measure Work Life Balance of IT Professionals in Chennai. *International Journal of Management*, 5(11), 21-33.

Como vê-se nas figuras acima é importante que haja equilíbrio entre estes dois elementos do work life balance (work and life). Portanto como vê-se na primeira imagem que representa uma boa estabilidade da organização e de que os trabalhadores estão em um bom clima organizacional e satisfeitos, na outra imagem mostra a necessidade de se gerir mais a cultura da empresa e o clima organizacional bem como melhorar todos os aspetos que fazem com que a organização esteja neste estado, de modo a tornar a organização equilibrada e superar o seu estado.

## 7. Tipo de cultura organizacional

Em geral, na Psicologia do Trabalho costuma-se entender que existem 4 tipos de cultura organizacional que são:

- A Cultura do poder - as empresas que atuam conforme esse tipo de cultura focam sua liderança em apenas uma pessoa, que costuma ser o próprio empreendedor ou um gerente;
  - Relação importa mais que função;
  - Definição clara de quem tem poder;
  - Orgulhosa, forte e autoconfiante;
  - Julgamento por resultados;
  - Reação rápida ao ambiente;
  - Ocorre em pequenas organizações.
  
- A Cultura de papéis - o principal aqui é o desempenho dos colaboradores;
  - Relação importa mais que função;
  - Definição clara de quem tem poder;
  - Orgulhosa, forte e autoconfiante;
  - Julgamento por resultados;
  - Reação rápida ao ambiente;
  - Ocorre em pequenas organizações.
  
- A Cultura de tarefas - cada um faça a sua parte e dê o seu exemplo; orientada para trabalho ou projetos;
  - Estrutura em rede;
  - Ênfase no poder do especialista;
  - Estímulo ao trabalho em equipe;
  - Adaptável;
  - Difícil controle.
  
- A Cultura das pessoas - com base no comportamento dos colaboradores.
  - Valorização do talento;
  - Valorização da habilidade;
  - Indivíduo como ponto central;
  - Galáxia de estrelas individuais;
  - Desprezo às normas rígidas.

Também podem ser classificadas em :



- **Cultura Forte:** “ Uma cultura forte é uma cultura na qual os valores essenciais são intensamente acatados e compartilhados de maneira ampla. Quanto mais pessoas aceitarem os valores essenciais e quanto maior o comprometimento com eles, mais forte é a cultura e maior sua influência sobre os membros da organização. Quando isso ocorre, a maioria dos funcionários tem as mesmas opiniões sobre a missão e os valores da organização”<sup>43</sup>.

Seguem alguns exemplo de organizações com cultura organizacional forte:

### ❖ **Coca-Cola**



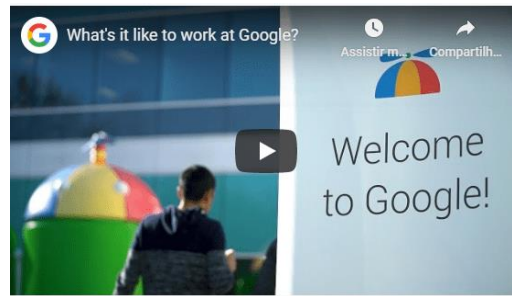
<https://www.youtube.com/watch?v=j4ouwhnu3Tc>.

A Coca-Cola se destaca por apresentar crenças e valores que vão para além do discurso e se fazem presentes no dia a dia da empresa. Valores como inovação e orientação global fazem parte de projetos específicos dentro da companhia. No primeiro caso, existe uma área dedicada exclusivamente à inovação na organização e, no segundo, uma plataforma de comunicação global garante a integralidade da comunicação entre as sedes de diferentes regiões. Esses são apenas alguns exemplos de valores colocados em prática pela empresa. Além disso, a cultura organizacional da Coca-Cola tem como foco a diversidade e inclusão e possui 4 pilares principais: criar, articular, regular e avaliar, que vão desde a atração e retenção de talentos até a avaliação e otimização dos processos.

---

<sup>43</sup> Motta, F. C. P., & Vasconcelos, I. F. G. (2002). A cultura organizacional. *MOTTA, Fernando C. Prestes. Teoria geral da administração*, 3. pp 158.

## ❖ Google

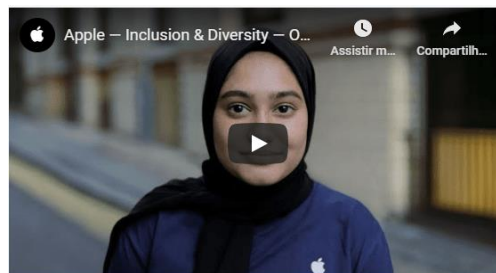


[https://www.youtube.com/watch?v=n\\_Cn8eFo7u8](https://www.youtube.com/watch?v=n_Cn8eFo7u8).

O Google talvez tenha sido a primeira empresa a transformar a forma de trabalho. Desde o início, o que se ouvia sobre a organização era o seu ambiente descontraído e uma forma de trabalho flexível. Essa característica é um exemplo de cultura organizacional. Ao invés de basear o trabalho em um modelo fechado, com pouco espaço para a expressão, o modelo Google começou a oferecer benefícios dentro do ambiente de trabalho.

Todas as ações que são apresentadas estão de acordo com a visão e os valores do Google. Por isso, a ganância e a competitividade não são reforçadas, o que se busca é a colaboração entre funcionários. Um dos maiores diferenciais do Google é sua preocupação com a cultura. Devido à consideração em relação ao tema, a empresa instituiu o cargo de Chief Culture Officer (CCO), sendo uma pessoa apenas para cuidar da cultura organizacional.

## ❖ Apple



[\(1662\) Apple — Inclusion & Diversity — Open - YouTube](#).

A empresa da maçã nasceu da mesma forma que tantas outras: em uma garagem. Com inovação e tecnologia, a Apple se tornou uma das maiores empresas de informática e tecnologia do mundo.

Ela é um exemplo de cultura principalmente pela sua forma de construir a rede de talentos. Para a Apple, o mais importante não é o currículo do candidato, mas, sim, sua personalidade.

O que a marca procura são pessoas que possam fazer a diferença e entregar um trabalho diferenciado. O objetivo é ter uma equipe que consiga encontrar soluções criativas para os problemas encontrados durante o desenvolvimento.

## ❖ Netflix



<https://www.youtube.com/watch?v=pl4UYZfVmTA>.

A Netflix surgiu há algum tempo como uma locadora de vídeos. No entanto, foi a percepção de negócio que permitiu que essa empresa se transformasse em uma gigante do *streaming*, com grandes produções no catálogo.

Para que todas essas mudanças fossem concretizadas, a cultura organizacional foi um ponto importante. O foco da empresa é nos valores e nas habilidades de cada colaborador.

- Cultura fraca – quando a cultura se conhece e se reconhece, porque causa impacto no comportamento dos trabalhadores e diferencia a organização ou empresa das demais. Organizações com cultura fracas são organizações que têm por exemplo o tipo de cultura formalista. Caracterizada pelo excesso de formalismo e burocracia, que implica um atraso na tomada de decisão de assuntos internos ou externos da organização, o que origina processos longos e demorados. Portanto é uma cultura comum em empresas de grande porte, pois as mudanças envolvem muitas pessoas, diferentes setores e departamentos.

Segundo Schein (2010): “A problemática da força de uma cultura tem sido objecto de alguma polémica, tal que, uma cultura forte nem sempre é benéfica para uma organização, especialmente em fases intermédias do seu ciclo de vida, pois que favorece o "status quo - ( o status quo , expressão latina com a forma verbal: loc. lat.; in it. loc. sost. m. inv. Que quer dizer: Situação existente antes de um determinado evento: voltar ao estado anterior.)”<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4 ed.). San Francisco: JosseyBass.

Porém é evidente que uma cultura organizacional forte é bem melhor do que uma cultura organizacional fraca, contudo se tem que elaborar estratégias de mudanças da cultura à medida em que a organização se vai desenvolvendo.

Por conseguinte, o autor entende que a força de uma cultura organizacional depende essencialmente de três factores:

- Da profundidade com que o conjunto de valores são partilhados - as crenças e as expectativas que orientam os comportamentos e atitudes, atingem as camadas profundas sobre que assenta a organização. Se aqueles elementos atingirem a camada superficial (o clima organizacional), a cultura será fraca nesta perspectiva e será forte se aqueles mesmos elementos atingirem as camadas mais profundas.
- Da extensão, com que uma determinada cultura é partilhada - isto é, do número, maior ou menor de membros de uma organização que partilham essa cultura. Assim, se a cultura for partilhada apenas por um número restrito de pessoas, digamos o grupo dirigente, a cultura diz-se fraca e será forte no caso contrário.
- Da simplicidade e clareza dos seus elementos fundamentais - isto é, se o conjunto de valores partilhados for confuso (seja em relação à forma de lidar com o cliente ou quanto ao modelo estrutural, por exemplo), os empregados terão dificuldade em interpretá-los e consequentemente estaremos perante uma cultura fraca.

Uma outra vertente de entender os diferentes tipos de cultura organizacional são os de diferenciá-las por: Cultura organizacional dominante (ou oficial) e Contracultura.

Martin & Siehl, 1983; Robbins & Judge (2013) afirmam que: "a cultura dominante exprime, através dos artefactos, os valores base que a maioria dos membros da organização detém, constituindo assim a sua personalidade distinta".<sup>45</sup> Jermier (1991) diz que a cultura organizacional dominante: "refere-se a afirmações formais acerca da missão organizacional, padrões de conduta e estrutura formal, coincidindo geralmente com o que a sociedade também reconhece da organização."<sup>46</sup>

De acordo com Martin e Siehl (1983): "uma subcultura de valorização emerge num grupo onde os valores da cultura dominante são sentidos e vividos de uma forma mais fervorosa e intensa que no resto da organização. Por outro lado, numa subcultura ortogonal, os membros aceitam os valores da cultura dominante e, simultaneamente, adotam outros valores particulares

---

<sup>45</sup> Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (15 ed.). (Sally Yagan, Ed.) United States of America: Pearson Education.

<sup>46</sup>Jermier, J., Slocum, J., Fry, L., & Gaines, J. (1991). Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance Behind the Myth and Facade of an Official Culture. *Organization Science*, 2(2), 170-194.

não conflituosos com os primeiros, identificando-se com ambos denominados de contracultura."<sup>47</sup>

Logo, expressa um desafio para os valores base da cultura dominante da organização na medida em que estes são contraditórios e basilares para ambos. O desafio resultante da emergência de uma contracultura ocorre, tipicamente, numa organização fortemente centralizada que a dado ponto permitiu uma descentralização significativa de autoridade e que, assim, possibilitou a exploração de uma fronteira de estrutura.

Os desafios competitivos enfrentados pelas organizações durante a década de 1960 tornaram popular a cultura organizacional conforme apontado pelos pesquisadores Williamson (1975); Ouchi (1981) e Camerron e Quinn (2005). Esses estudiosos organizacionais identificaram um conjunto alternativo de atividades que justificam a eficácia organizacional, como novo modelo de organização empresarial, no qual é orientado para o ambiente externo, em vez de assuntos internos. Enquanto o mundo foi se desenvolvendo e deslocado da era industrial para o da informação, fez com que as organizações se preocupassem com valores organizacionais, em que cada tipo de cultura é concentrada com a finalidade de demonstrar o perfil da cultura organizacional da empresa.

Camerron e Quinn (2015), propõe que os gestores analisem a organização da seguinte forma:

- Como acho que a minha empresa é hoje? - O atual.
- Como poderia torná-la numa empresa ideal? - O ideal.

**figura 5.**



Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (2005)

<sup>47</sup> Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64.

## 7.1 O papel do gestor no clima organizacional

Para Leal (2001), o ambiente organizacional é a percepção que os funcionários têm da empresa. É o resultado do conjunto das políticas, sistemas, processos, valores e dos estilos gerenciais presentes na empresa. Logo a primeira etapa, após se conhecer a percepção das pessoas, é a elaboração de uma pesquisa para se saber onde e em quais aspectos pode-se melhorar. A partir de então, criam-se ações em busca de um ambiente melhor e com mais qualidade, o que naturalmente levará a melhores resultados. Na opinião de Leal (2001), alguns fatores que costumam impactar de forma positiva ou negativa são: estrutura, remuneração, imagem da empresa, estilo gerencial, clareza de objetivos e saúde financeira da empresa.

As pesquisas feitas para se saber o ponto de situação das empresas em relação ao clima, em geral, são validadas e "apadrinhadas" pelo principal executivo, que tem nos resultados uma ferramenta de diagnóstico e de marketing para o planejamento da empresa.

Uma vez que na ideia de Leal (2001) o clima organizacional é percebido pelos trabalhadores, o autor afirma que a empresa pode definir seu clima ideal se levar em consideração fatores como estratégias, valores e processos internos. O gestor também pode fazer de sua área um ambiente melhor ou pior para se trabalhar, se comparado com outras áreas da empresa. Para isso, outro conjunto de fatores que deve estar sempre em pauta e sendo bem administrado inclui: desenvolvimento da equipe, construção e divulgação dos objetivos da área, qualidade e rapidez de decisões, integração e comunicação, autonomia e suporte para a realização das atividades, administração dos conflitos, informações sobre a empresa, perspectiva de crescimento profissional e imagem da sua área para outras da empresa.

Chiavenato (1994), refere que: o gerente pode criar e desenvolver um melhor clima organizacional através de intervenções no seu estilo gerencial, no sistema de administrar pessoas, na questão da reciprocidade, na escolha do seu pessoal, no projeto de trabalho de sua equipe, no treinamento de sua equipe, no seu estilo de liderança, nos esquemas de motivação, na avaliação da equipe e, sobretudo, nos sistemas de recompensas e remuneração.

Para uma boa gestão é importante que os gestores façam uma avaliação do clima organizacional, pois é necessária a fim de que a organização tenha parâmetros para buscar melhorias no ambiente interno corrigindo problemas que possam estar causando insatisfação dos colaboradores prejudicando a produtividade dos mesmos e os resultados da organização. Segundo (Campello & Oliveira, 2004): "O clima organizacional reflete, também, a capacidade da empresa para atrair e reter colaboradores competentes que contribuam com os resultados desejados".<sup>48</sup> Daí a preocupação das empresas em avaliar o clima organizacional.

---

<sup>48</sup> Campello, M. L. C. Oliveira, J. S. G. O desafio na busca de resultados e de competitividade nas empresas modernas. Bauru: XI Simpósio 2004. Anais...Bauru, 2004.

Os gestores e líderes têm que analisar o clima organizacional da empresa, buscando todas as informações possíveis que possam estar influenciando no resultado dos colaboradores, tais como preocupações, insatisfações, sugestões, dúvidas e inseguranças. Com as informações recolhidas pode-se fazer um planejamento voltado para a melhoria das condições de trabalho tendo em vista, além da satisfação do colaborador, o aumento da produtividade do mesmo, este ponto é fundamental porque dá-nos a certeza de que o estudo do clima organizacional pode levar a empresa a tomar decisões viáveis para a obtenção de uma equilibrada produtividade.

## 7.2 Perfil dos gestores

### Qual deles adapta-se melhor para transmitir a cultura organizacional

Os perfis dos gestores dizem muito sobre a gestão das organizações, Henry Mintzberg (2010) como resultado de anos de pesquisa, este autor elaborou um modelo de gestão que abrange os papéis, as responsabilidades e as competências necessárias a todo gestor. Este modelo pode ser compreendido como genérico, pois dá para ser introduzido ao trabalho de todos os tipos de gerentes, isto é, independente do nível hierárquico do cargo e da organização. Em outras palavras, os papéis do trabalho gerencial se aplicam a todos os gerentes em qualquer nível de hierarquia; o que muda, conforme o contexto de trabalho de cada gerente, é a intensidade e a forma de aplicação desses papéis.

Mintzberg (2010: pp 118) define gerentes como “pessoas responsáveis por unidades compostas por outras pessoas, enquanto o termo gerência média se destina a pessoas que ao mesmo tempo respondem a um ou mais gerentes e tem gerentes que respondem a elas”. Logo a cultura organizacional tem que ser bem conhecida pelos gerentes de modo a transmitir aos demais membros. Entretanto, o autor aponta em sua obra que a função de gerência é bastante diversificada, podendo ter responsabilidades por áreas geográficas, linha de produtos ou serviços para clientes específicos, uma única função básica, programas ou políticas específicas ou unidades de staff.

Mintzberg (2010), também apresenta uma lista, compilada de várias fontes, com as competências consideradas na literatura como sendo essenciais para o sucesso gerencial.

<ul style="list-style-type: none"><li>● Corajoso</li><li>● Comprometido</li><li>● Curioso</li><li>● Confiante</li><li>● Franco</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Carismático</li><li>● Passional</li><li>● Inspirador</li><li>● Visionário</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Perspicaz</li><li>● Mente aberta</li><li>● Tolerante (de pessoas, ambiguidades e ideias)</li><li>● Inovador</li><li>● Comunicativo (incluindo ser bom ouvinte)</li><li>● Conectado - informado Perceptivo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Enérgico</li><li>● Entusiástico Animado</li><li>● Otimista</li><li>● Ambicioso</li><li>● Tenaz</li><li>● Persistente</li><li>● Dedicado</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Inteligente</li><li>● Sábio</li><li>● Analítico</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Colaborativo</li><li>● Participativo</li><li>● Cooperativo Envolvente Apoiador</li><li>● Solidário</li></ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>● Objetivo Pragmático</li> <li>● Decisivo (orientado para a ação)</li> <li>● Proativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Empático</li> <li>● Estável</li> <li>● Confiável</li> <li>● Justo</li> <li>● Responsável Ético</li> <li>● Honesto</li> <li>● Consistente</li> <li>● Flexível</li> <li>● Equilibrado</li> <li>● Integrativo</li> <li>● Alto</li> </ul>
---	--

Fonte: Mintzberg (2010:201).

Mintzberg (2010:100) fala das competências da gestão:

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Competências Pessoais.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestão do eu, internamente (reflexão, pensamento estratégico).</li> <li>2. Gestão de si, externamente (tempo, informações, estresse, carreira).</li> <li>3. Programação (desmembramento, priorização, estabelecimento de agenda, malabarismo, tempestividade / timing).</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Competências Interpessoais.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderança de indivíduos (seleção, ensino/mentorado/coaching, inspiração, lidar com especialistas).</li> <li>2. Liderança de grupos (desenvolvimento de equipes, resolução de conflitos/mediação, facilitação de processos, comando de reuniões).</li> <li>3. Liderança da organização/unidade (construção da cultura).</li> <li>4. Administração (organização, alocação de recursos, delegação, autorização, sistematização, definição de objetivos, avaliação de desempenho).</li> <li>5. Ligação da organização/unidade (formação de redes, representação, colaboração, promoção/lobby, proteção/intermediação buffering).</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Competências Informacionais.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicação verbal (saber ouvir, entrevistar, falar/apresentar/informar, escrever, coletar informações,</li> </ol>

	disseminar informações). 2. Comunicação não verbal (enxergar compreensão visual], sentir [compreensão visceral]). 3. Análise (processamento de dados, modelagem, mensuração, avaliação).
Competências para a Ação.	1. Concepção (planejamento, criação [crafting], visão). 2. Mobilização (resolução de emergências, gestão de projetos, negociação/acordos, elaboração de política, gestão de mudanças).

Fonte: adaptado pelos autores de Mintzberg (2010:100)

Dessa forma, Mintzberg (2010) sugere que: “ as competências necessárias à execução de cada um dos papéis gerenciais devem ser determinadas por cada organização, conforme a particularidade de sua realidade e da dinâmica de trabalho de cada gerente nos diferentes níveis hierárquicos”.<sup>49</sup> No entanto, ao abordar a questão da eficácia do trabalho gerencial, Mintzberg (2010 pp 210) demonstra que não basta pensar nas competências necessárias ao gerente, sem que se leve em consideração o que ele denomina de “mentalidades gerenciais”. Pode-se compreender as “mentalidades gerenciais” como a maneira com que um gerente percebe, interpreta e lida com o ambiente no qual está inserido.

---

<sup>49</sup> Mintzberg, Henry. *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2010. 304 p. MOURA, Maria Cristina Canovas; BITENCOURT, Cláudia Cristina. *A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais*.

## 8. A importância da Cultura Organizacional

Muitos são os autores que nos levam a entender a importância da cultura organizacional como por exemplo o Guedes, na sua lógica de pensamento a cultura organizacional é importante porque ajuda os funcionários a estabelecerem limites e modos de como agir dando a eles uma guia de conduta. Logo deste modo segundo Guedes, 1998 a cultura organizacional: " condiciona o comportamento das pessoas dentro das organizações, sendo o que determina o recurso, arraigo e permanência." <sup>50</sup>Isto se pode comprovar recorrendo ao pensamento anterior a este de Valle em 1995, focando no contributo da cultura organizacional no perfil e no desenvolvimento interno dos trabalhadores enquanto pessoas com direitos e deveres dentro e fora da organização. Guedes, 1998 afirma que a cultura organizacional : " abrange a vida do ser humano gerando nele eficácia, diferenciação, inovação e adaptação". <sup>51</sup>

Novamente menciona-se que a cultura organizacional e a consciência sobre a cultura organizacional por parte dos trabalhadores é fundamental e de relevante importância para o bom funcionamento do trabalho. Segundo Sigismund Schlomo Freud (2005): "A atividade profissional constitui fonte de satisfação, se for livremente escolhida, isto é, por meio de sublimação, tornar possível o uso de inclinações existentes, de impulsos instintivos (pulsionais) persistentes ou constitucionalmente reforçados. No entanto, como caminho para a felicidade, o trabalho não é altamente prezado pelos homens. Não se esforçam em relação a ele como o fazem em relação a outras possibilidades de satisfação. A grande maioria das pessoas só trabalha sob pressão da necessidade, e esta aversão humana ao trabalho suscita problemas sociais extremamente difíceis." <sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Guedes, V. Gerência, *Cultura e Educação*. Caracas: Ed. Fundo Editorial, 1998.

<sup>51</sup> Valor, R. *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. São Paulo, Addison Wesley Iberoamericana, 1995.

<sup>52</sup> Buono R. 2005. *O trabalho na visão de Sigmund Freud*.

*FREUD, Sigmund. Obras completas. Rio de Janeiro: Imago. XXI, p.174. O trabalho na visão de Sigmund Freud ~ ABNT ou VANCOUVER ?*

## 1. Modelos de culturas organizacional

A figura abaixo apresenta uma síntese das teorias e modelos considerados viáveis e importantes para o estudo da cultura organizacional e por serem mais relevantes dentro dos modelos de análise da relação entre cultura e desempenho. Na **figura 6**, se pode notar vários modelos explicativos e dentre eles existe uma correlação, um ponto de equilíbrio de ideias. Como podemos ver da página 38 a 41.

Autor	Título do Trabalho	Avaliação da cultura	Avaliação do desempenho	Conclusões
❖ <b>Denison, 1984.</b>	Bringing corporate culture to the bottom line.	Aplicou um questionário com 120 questões a 43 mil empregados num período de 10 anos. As respostas foram agrupadas em 22 fatores culturais.	Analisou dados de cinco anos obtidos através das medidas do índice retorno sobre o investimento (ROI) e lucro sobre vendas.	Concluiu-se que empresas com uma cultura mais participativa tinham maior retorno sobre vendas e investimentos.
❖ <b>Gordon, 1985.</b>	Gordon, 1985 The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance	Mediu a percepção do corpo gerencial sobre o sistema de valores da empresa com questões que englobam 11 dimensões culturais.	Analisou a rentabilidade da empresa no ano da pesquisa e mais dois anos subsequentes. Para as empresas que estavam em um ambiente altamente competitivo também foi considerado o crescimento de suas receitas.	Concluiu que empresas com desempenho superior à média administravam os conflitos de forma transparente e aberta. Ou seja, a cultura organizacional interfere favoravelmente no resultado financeiro.

<p>❖ <b>Calori e Samin, 1991.</b></p>	<p>1991 Coporate culture and economic performance: A french study</p>	<p>Avaliaram a cultura de cinco empresas francesas, entrevistando 250 indivíduos e analisando seus pressupostos básicos, valores, normas de comportamento e suas manifestações mais visíveis, os símbolos e as práticas gerenciais.</p>	<p>Analisaram o retorno sobre investimento e crescimento nas vendas durante três anos.</p>	<p>Concluíram que possuir atributos culturais claros está associado ao crescimento da empresa e que valores como realização pessoal, espírito de equipe, ouvir os outros, dentre outros valores, corresponde a práticas gerenciais que são positivamente relacionadas com o crescimento do desempenho.</p>
<p>❖ <b>Marco ulides e Heck, 1993.</b></p>	<p>Culture and performance proposing and testing model</p>	<p>Propuseram um modelo que relaciona cinco dimensões que são:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. estrutura da organização;</li> <li>2. valores;</li> <li>3. Organização da tarefa;</li> <li>4. clima;</li> <li>5. atitudes</li> <li>6. objetivos pessoais.</li> </ol> <p>Essas cinco dimensões contam com um total de 26 variáveis que formam a cultura.</p>	<p>Mediram o desempenho em termos de ganhos de capital x custos pelas seguintes variáveis: vendas ou faturamento, penetração de mercado, lucratividade operacional e retorno de investimento.</p>	<p>Fizeram correlações estatisticamente significativas entre cultura e desempenho organizacional, entretanto é difícil afirmar a causa e efeito entre as variáveis.</p>

<p>❖ <b>Santos, 1998.</b></p>	<p>The strength of corporate culture and the reliability of firm performance</p>	<p>Aplicou um questionário com 24 proposições para gerar perfis com diferentes padrões conforme a tipológica cultural de Quinn.</p>	<p>Baseou-se no trabalho do Prof. Dante Matarazzo, que analisa índices financeiros e econômicos, utilizando dados de 1988, 89 e 90.</p>	<p>Concluiu que a cultura está significativamente associada ao desempenho organizacional e as empresas com cultura forte possuem melhor desempenho.</p>
<p>❖ <b>Ogbona e Har-ris, 2000.</b></p>	<p>Leadership style, organizational culture and performance empirical evidence from UK companies.</p>	<p>A cultura organizacional foi classificada de acordo com a tipologia de Quinn (competitiva, inovativa, burocrática e de comunidade) e os tipos de liderança considerados foram: participativa, instrumental e suporte.</p>	<p>O desempenho econômico-financeiro de curto prazo foi mensurado por meio de questionário e de longo prazo foi medido por dados de satisfação de clientes, aumento do volume de vendas, fatia de mercado e diferença competitiva.</p>	<p>1. Informa uma relação positiva entre desempenho organizacional e os tipos de cultura competitiva e inovativa.  2. uma relação negativa entre os tipos comunidade e burocracia.</p>

❖ <b>Sorens en, 2002.</b>	The strength of corporate culture and the reliability of firm performance	Utilizou os dados de pesquisa de Kotter e Heskett (1994) sobre a força da cultura corporativa.	Analisou dados de retorno sobre investimento (ROI) e fluxo de caixa operacional entre 1979 e 1984.	Concluiu que empresas em ambientes estáveis e com cultura forte, o desempenho é menos variável e em ambientes voláteis aparecem.
---------------------------	---	--	--	--

Figura 6. Fonte: própria

A tabela acima possibilita ter uma breve comparação entre os modelos de cultura organizacional, organizados de uma forma crescente, relativamente aos anos em que estes foram feitos. Percebe-se que há uma predominância de estudos quantitativos para a análise da cultura e de dados econômico-financeiros na mensuração do desempenho e do impacto positivo da cultura organizacional de uma organização. Por exemplo, se averiguar uma semelhança de tipo e meio de coleta de informação usada para análise de desempenho entre quase todos os estudos. Nos modelos acima referidos podemos notar que a principal diferença entre eles está na maneira como avaliam a cultura. Entende-se então que diversos métodos de estudo da relação entre cultura e desempenho não mostram uma direção única. Os estudos feitos por estes autores representam o entendimento da existência de uma relação entre a força da cultura organizacional de uma empresa e seu desempenho, como é visto na maior parte dos estudos feitos sobre o presente tema, nota-se que o tema ainda carece de pesquisas que avaliem tais métodos, alguns estudiosos sobre o tema afirmam e propõem novas abordagens para a análise qualitativa da cultura.



## 2. Plano estratégico para mudar a Cultura Organizacional

Mohammad Essawi e Oleg Tilchin (2013) referem que: “a revelação dos valores desejados da cultura organizacional é necessária para planejar a mudança da cultura organizacional. Esses valores são revelados durante o diagnóstico da cultura organizacional atual e como resultado da criação de uma visão voltada para proporcionar a mudança organizacional necessária.”<sup>53</sup>

Os autores citados anteriormente na mesma obra literária continuam o raciocínio explicando como se pode planificar a mudança da cultura organizacional: O planejamento envolve: construir uma estrutura de valores organizacionais desejados, declarar a ordem de adoção dos novos valores pelos funcionários e determinar as ações dos funcionários geradas pelos novos valores organizacionais.

Figura 7.

<b>Valores da organização</b>	<b>Novos valores na organização</b>	<b>Valores desejáveis</b>
Partilha	Capacidade de empatia	Ter a visão de que somos um todo - sistema em harmonia.
Colaboração	Iniciativa, crescimento e desenvolvimento	Ser agente de mudança e fortaleza da organização.
Perseverança	Inovação e criatividade	Fazer diferente e melhor do que já se fez.
Amor ao que se faz e para quem se dirige.	Ser eu mesmo a organização	Ensinar e buscar aprender algo novo dentro da organização.

---

<sup>53</sup> Mohammad Essawi, Oleg Tilchin. Uma abordagem de confronto construtivo para gerenciar a cultura organizacional. *Revista de Ciências Empresariais e de Gestão*. 2013; 1(4):71-76. DOI: 10.12691/jbms-1-4-5.

## 10.1 Razões da Mudança

As razões que justificam as mudanças, na óptica de Luís Rosa (1992: 44) são: “ a acção de personalidades individuais e das elites sociais; a pressão social, motivada pelo aparecimento de novas necessidades; o conflito, quer sob a forma de frontalidade manifesta, quer pela acção de interesses divergentes e as novas ideias ou inventos tecnológicos.”<sup>54</sup>

A mudança social também é causada por novos elementos culturais que, surgidos numa sociedade, se espalham por outras sociedades através da difusão cultural. As invenções ou alterações culturais e a sua divulgação, são elementos predominantes da mudança social. As manifestações espontâneas, as reacções emocionais colectivas podem ser bem-intencionadas, mas os movimentos mais estáveis, rumo à mudança, devem ocorrer por intermédio da organização. As organizações assimilam elementos trazidos por via da difusão e rejeitam outros, utilizando um processo de seletividade na aceitação dos elementos culturais desconhecidos. Todavia, os elementos de cultura material, tangíveis incorporam-se mais rapidamente do que os pressupostos básicos, o subconsciente da cultura.

Segundo William Ogburn (1961, apud Rosa, 1992: 69):” as mudanças sociais seguiram sempre as invenções, pelo que apresentou uma teoria da mudança social baseada neste princípio. As invenções ou os novos traços culturais verificam-se no domínio tecnológico ou no campo das ideias, por vezes interagindo, e desempenham uma ruptura com o sistema social vigente, pelo que os sujeitos iniciam um caminho de adesão às novas técnicas ou valores.”<sup>55</sup>

Para Rosa (1992), a pressão exercida pelas novas ideias ou técnicas sobre a ordem social é designada por retardamento cultural. Na ideia de Paul Kirkbridge (1998: 33): “ a mudança também é uma função de fatores organizacionais internos, tais como políticas organizacionais, mudanças na gestão e liderança, ou exigências dos sujeitos. As grandes mudanças culturais, dentro das organizações de grandes dimensões, são frequentemente despoletadas pela nomeação de líderes oriundos do exterior ou, quando provenientes do interior.”<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Rosa, Luís (1991) - Sociologia da Empresa – Mudança e Conflito. Lisboa: Editorial Presença.

<sup>55</sup> Rosa, Luís (1991) - Sociologia da Empresa – Mudança e Conflito. Lisboa: Editorial Presença.

<sup>56</sup> Kirkbridge, Paul (1998) - «Gerir a Mudança». In: Stacy, Ralph (1998) - Pensamento Estratégico e Gestão da Mudança – Perspectivas internacionais sobre dinâmica organizacional. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

## 10.2 Factores de Mudança

Segundo Hall (1984) há momentos em que a mudança é imposta numa organização e segundo Rosa (1992, pp.45) Podem enunciar-se múltiplos factores de mudança social, agrupando-se mediante a seguinte perspectiva:

- ❖ Factores exógenos, cuja origem se situa fora do contexto social;
- ❖ Factores endógenos, gerados pela interacção dinâmica do próprio sistema social;
- ❖ Factores globais ou específicos, caso se tratem de elementos de contexto amplo;
- ❖ Factores voluntaristas, obedecendo a um plano e objectivos predeterminados;
- ❖ Factores causais, imprevisíveis no evoluir do processo de mudança.

Segundo Rosa (1992: 56-57): “ os instrumentos culturais ou as formas comportamentais só mudam por força de dois mecanismos básicos: a inovação e a invenção, que consiste no aparecimento de novas ideias ou instrumentos, ou num novo entrosamento dos elementos existentes, que vêm condicionar o agir humano; a difusão e a aculturação consiste na aceitação de formas comportamentais ou instrumentais trazidas de outra cultura.”<sup>57</sup>

Por seu lado, Amélia Almeida (2005: 227) assinala que em termos organizacionais que as mudanças podem ser e ocorrer sobre: “mudanças em práticas, procedimentos e organização do trabalho; mudanças de atitudes, comportamentos e valores; mudanças em estruturas e mudanças nas relações com clientes e mercado”<sup>58</sup>.

Para Paul Kirkbridge (1998: 34), podemos simplesmente distinguir entre: “as macro-mudanças organizacionais, como as grandes modificações estratégicas de gestão, as mudanças de tecnologia; e as micro-mudanças, que ocorrem constantemente ao nível operacional.”<sup>59</sup>O mesmo autor defende que se pode distinguir entre o «que» (o conteúdo da mudança) e o «como» da mudança (o processo através do qual é alcançada).

---

<sup>57</sup> Rosa, Luís (1991) - Sociologia da Empresa – Mudança e Conflito. Lisboa: Editorial Presença.

<sup>58</sup> Almeida (de), Maria Amélia Pacheco Nunes (2005) - Aprender a Gerir as Organizações no Século XXI. Lisboa: Áreas Editora.

<sup>59</sup> Kirkbridge, P. (1998). Gerir mudança. STACEY, R. *Pensamento estratégico e gestão da mudança: perspectivas internacionais sobre dinâmica organizacional*. Lisboa: Dom Quixote.

### 10.3 Gestão da Mudança

De acordo com a forma com que a mudança é desenvolvida na organização, a mesma pode ser planeada na realização destas três fases: diagnóstico, intervenção e avaliação e não planeada, conforme se desenvolve no interior da organização. Nisto compreende-se que as sociedades mudam por três modos fundamentais e como refere Rosa (1992: 40-41) resulta desta atuação de mudanças num sistema cultural diferente.

- ❖ Por um processo de planificação, quando a concretização da mudança obedece a um objetivo pré-estabelecido e à conjugação de meios, que visem a criação de espaços físicos ou o aparecimento de novos valores.
  
- ❖ Por justaposição, quando a mudança resulta de crescimento evolutivo. As organizações sofrem crises de crescimento periódicas, resultado da inadequação das estruturas existentes ao estágio de evolução.
  
- ❖ Por aculturação, quando entre dois grupos, um deles sofre a influência do outro, pelos enfraquecimento dos seus valores.

De acordo com Rosa (1992: 40-41): “a mudança pode efectuar-se, sob o ponto de vista processual, de modo pacato, quando se aceita e assume a mudança, ou de modo coercivo, através da imposição ou da revolução”.<sup>60</sup> Todavia, na opinião de Filipe Almeida (2002: 87): “o comportamento social, a conduta individual, os valores morais e a reação face ao desconhecido, são manifestações humanas que procedem em muito do contexto sócio-cultural, onde o sujeito se insere e conserva como referência”<sup>61</sup>.

Para Amélia Almeida (2005: 230): “o planeamento e a gestão dos processos de mudança, passam pelas seguintes fases: descongelamento - que é caracterizado pelo conjunto de atitudes e comportamentos de insatisfação; mudança - que é o processo comportamental de identificação de um novo modelo e procura de novas informações; recongelamento, fase que passa pela estabilização das mudanças, evitando retro-sedimentos”<sup>62</sup>.

---

<sup>60</sup> Rosa, Luís (1991) - Sociologia da Empresa – Mudança e Conflito. Lisboa: Editorial Presença.

<sup>61</sup> Almeida (de), Filipe Jorge Ribeiro (2002) - Organizações, Pessoas e ovas Tecnologias. Coimbra: Quarteto Editora.

<sup>62</sup> Almeida (de), Maria Amélia Pacheco Nunes (2005) - Aprender a Gerir as Organizações no Século XXI. Lisboa: Áreas Editora.

As mudanças organizacionais internas, apontadas por Richard Hall (1984: 8), podem afectar a estrutura social de duas formas: “através da mudança dos padrões de afiliação, caso uma organização mude a sua posição em relação aos membros de um grupo minoritário, provocando um impacto directo na estrutura social; ou as mudanças”.<sup>63</sup>

Para explicar os processos de mudança das organizações, Amélia Almeida (2005: 229) considera quatro teorias diferentes, que são: “teoria do ciclo de vida, as empresas tem as suas fases do início ao fim; teoria da evolução ou teoria evolutiva - as empresa tem o objetivo primordial de evoluírem; abordagem dialética - baseada na qualidade dos produtos e outros factores; abordagem teleológica - interna afetam a estrutura social através da alteração dos padrões de trabalho”.<sup>64</sup>

Podem no entanto existir mudanças de sujeitos e não existir mudança institucional. A mudança tecnológica também pode não forçar uma mudança cultural profunda. Cada sujeito induz alguma alteração ao conjunto da organização, na medida em que a personalidade e o estilo dos agentes sociais afetam necessariamente o sistema de interrelações sociais. A alteração tecnológica, mesmo quando ocorre dentro de um complexo cultural dotado de tradições e valores resistentes à mudança, não deixa de o afetar, dando lugar a novos estilos de vida, ou adaptações grupais e organizacionais.

Segundo Almeida (2002: 34): “a mudança da cultura poderá estar definitivamente vinculada a um movimento constante de evolução espiral, a partir do momento em que a cultura instituída passou a ser de mudança”.<sup>65</sup> As mudanças nas diversas áreas da ação humana (sociais, demográficas, tecnológicas, políticas) obrigam a rever o conhecimento estabelecido e a criar novas metas de reflexão e investigação.

---

<sup>63</sup> Hall, Richard (1984) - Organizações, Estrutura e Processos. Rio de Janeiro: Editora Prentice/Hall.

<sup>64</sup> Almeida (de), Maria Amélia Pacheco Nunes (2005) - Aprender a Gerir as Organizações no Século XXI. Lisboa: Áreas Editora.

<sup>65</sup> Almeida (de), Filipe Jorge Ribeiro (2002) - Organizações, Pessoas e ovas Tecnologias. Coimbra: Quarteto Editora.

Arménio Rego e Miguel Cunha (2004), salientam a importância que tem o estudo do comportamento organizacional, ao permitir articular a acção humana, em contexto organizacional com os outros domínios da sua acção, fornece: “ Uma visão integrada do sujeito obriga-o a articular o seu comportamento, enquanto membro organizacional, com a sua vida pessoal, com os seus contributos para a organização, não apenas no plano produtivo mas também em outras áreas de acção”.<sup>66</sup>

Em suma, Michel Crozier (1982), demonstra-nos que: “ a mudança social é necessária, considerando assim, indispensável o desenvolvimento das capacidades colectivas para o êxito da mudança”.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Rego, Arménio; CUNHA, Miguel Pina e (2004) - «Comportamento Organizacional: XXI temas e debates para o séc. XXI». In: Comportamento Organizacional e Gestão, vol. 10, n.o 1. Pp. 5-41.

<sup>67</sup> Crozier, Michel (1982) - «Mudança Individual e Mudança Colectiva». In: Mudança Social e Psicologia Social. Lisboa: Livros Horizonte. Pp. 69-81.

## 10.4 Resistência à Mudança

Segundo Hall (1984: 12): “o poder potencial das organizações é frequentemente usado para impedir a mudança”.<sup>68</sup> Por conseguinte Kirkbridge (1998: 35) vai referir que: “a existência de um desequilíbrio na estabilidade de uma organização, como de uma tomada de posição mental comum, gerada pela criação da mudança, pode produzir um certo grau de resistência, conforme salienta”.<sup>69</sup> Logo entende-se que a mudança pode assumir características diferentes, derivadas dos ritmos impostos pela intensidade, pela radicalidade dos estímulos, ou pela resistência que as organizações ou os sujeitos cedem à mudança.

É comprovável que as mudanças processam-se com maior facilidade na área tecnológica, enquanto as alterações nas organizações ocorrem de forma mais lenta. Mas o que se tem verificado é que: dificilmente se efetuam mudanças nos aspectos culturais e dos valores. Para Hall (1984): “as organizações são conservadoras pela sua própria natureza, até mesmo as que tentam provocar um impacto radical na sociedade, demonstram esse conservadorismo, a despeito de serem vistas como radicais ou como reacionárias pelo ambiente”.<sup>70</sup>

Luís Rosa (1992: 39) vai referir que: “Com o evoluir dos fatores que incidem na eclosão da mudança, podem gerar-se condições de adaptação ou inadaptação e conseqüentemente adesão ou resistência<sup>71</sup>”. A resistência pode iniciar-se por uma aceitação pública e superficial, mas com os sujeitos dos escalões inferiores da organização, a interceptar os efeitos da mudança.

Kirkbridge (1998: 35) nos vai explicar que: “A resistência pode igualmente envolver-se como uma forma de aceitação ritual sem qualquer ação imediata<sup>72</sup>. Logo para Kirkbridge, a mudança pode ocorrer primeiramente a nível mental. Na opinião de Amélia Almeida (2005: pp. 231), as resistências à mudança são: “ameaça; crítica; mudança vinda do exterior; perda de controlo; incerteza e falta de confiança; medo; aumento do volume de trabalho; competências; ressentimentos passados; efeitos ondulatórios, porque no prosseguimento de uma mudança, surgirão outras”.<sup>73</sup>

---

<sup>68</sup> Hall, Richard (1984) - Organizações, Estrutura e Processos. Rio de Janeiro: Editora Prentice/Hall.

<sup>69</sup> Kirkbridge, P. (1998). Gerir mudança. STACEY, R. *Pensamento estratégico e gestão da mudança: perspectivas internacionais sobre dinâmica organizacional*. Lisboa: Dom Quixote.

<sup>70</sup> Hall, Richard (1984) - Organizações, Estrutura e Processos. Rio de Janeiro: Editora Prentice/Hall.

<sup>71</sup> Rosa, Luís (1991) - Sociologia da Empresa – Mudança e Conflito. Lisboa: Editorial Presença.

<sup>72</sup> Kirkbridge, P. (1998). Gerir mudança. STACEY, R. *Pensamento estratégico e gestão da mudança: perspectivas internacionais sobre dinâmica organizacional*. Lisboa: Dom Quixote.

<sup>73</sup> Almeida (de), Maria Amélia Pacheco Nunes (2005) - Aprender a Gerir as Organizações no Século XXI. Lisboa: Áreas Editora.

Para melhor entender a resistência à mudança, os gestores têm que fazer-se uma questão básica para a análise desta resistência:

- Mas porque resistem os membros da organização à mudança?

A resposta a esta questão, depende do modelo teórico que se adopta. Por conseguinte o autor Paul Kirkbridge (1998: 35-36) expressa duas razões interligadas: “ Por um lado, os sujeitos da organização podem ser incapazes de ver a necessidade de mudança, como até ter essa percepção, mas rejeitar as suas consequências. Os membros da organização resistem à mudança por diversas razões: os seus papéis na organização podem não envolver necessariamente a análise do ambiente externo; o atual sucesso da organização exclui a necessidade da mudança ou apesar da consciência das pressões de mudança, é mais claro negar a realidade ou a possibilidade dessas pressões no futuro”<sup>74</sup>.

Sobre este parêntese conclui-se que: elites têm um papel importante na resistência à mudança, que tendem a ser substituídas, por envelhecimento ou por desgaste social (corresponde ao envelhecimento da sua mensagem, face às aspirações sociais ou às solicitações desencadeadas pela própria mudança), por este motivos as organizações têm que procurar rejuvenescer a mensagem e a cultura da organização. Todavia, nem toda a culpa pela resistência pode ser imputada ao nível das barreiras humanas. São igualmente verificáveis barreiras postas à mudança pelo sistema, tecnologia e política organizacional.

---

<sup>74</sup> Kirkbridge, P. (1998). Gerir mudança. STACEY, R. *Pensamento estratégico e gestão da mudança: perspectivas internacionais sobre dinâmica organizacional*. Lisboa: Dom Quixote.



## 10.5 Inovação Tecnológica

As novas tecnologias da informação e comunicação, são cada vez mais utilizadas pelos sujeitos que trabalham com números, palavras, símbolos, em comparação com a quantidade de sujeitos que trabalham com materiais e produção de bens. Duarte Gomes (2000: 33) afirma que: “isto obrigou a novas orientações do ponto de vista da organização do trabalho, exigindo-se que os sujeitos pensem e muitas vezes sejam eles os agentes de decisão”.<sup>75</sup> Na óptica de Filipe Almeida (2002): “são evidentes os efeitos que as mudanças tecnológicas provocam no mundo em geral e no contexto organizacional em particular, quer ao nível do seu funcionamento e inter-relação, como ao nível da própria cultura. A transformação cultural será mais evidente nos novos padrões de desempenho, nas formas de relacionamento e na comunicação interna”<sup>76</sup>.

Também Jorge Vala et al. (1994), assinalam que: “a utilização das novas tecnologias da informação e comunicação possibilitam a concretização de mudanças assinaláveis nas organizações, nomeadamente ao nível dos processos de integração e controlo, formas de trabalho, tomadas de decisão, sistemas de gestão, bem como a própria estrutura organizacional”<sup>77</sup>. Janice Beyer (2001: 90) reforça: “Além disso, as constantes modificações nas organizações e no trabalho, assentes pelas modificações tecnológicas, fusões, miniaturização, outsourcing, reengenharia, e expansão global e deslocação de facilidades, significam que as pessoas sentem dificuldades, em manter quaisquer significações passadas relativas ao seu trabalho, como as sensações de pertença a um grupo ou colectividade que conhecem.”<sup>78</sup>

Alguns autores têm defendido que apenas as invenções tecnológicas provocam verdadeiras mudanças sociais. As transformações nas organizações têm como causa a aplicação de novas tecnologias. Segundo Almeida (2002): “a introdução gradual dos avanços tecnológicos no tecido organizacional conduz a um novo tipo de organização virtual, que sem uma estrutura física, apoia o seu funcionamento numa rede de relações flexíveis”.<sup>79</sup>

---

<sup>75</sup> GOMES, A. Duarte (2000) - *Cultura Organizacional: comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.

<sup>76</sup> Almeida (de), Filipe Jorge Ribeiro (2002) - *Organizações, Pessoas e novas Tecnologias*. Coimbra: Quarteto Editora.

<sup>77</sup> Vala, Jorge; MONTEIRO, Maria Benedicta; LIMA, Luísa, CAETANO, António (1994) - *Psicologia Social das Organizações – Estudos em Empresas* Portuguesas. Oeiras: Celta Editora.

<sup>78</sup> Beyer, Janice M. (2001) - «Culture, meaning, and belonging at work». In *Comportamento Organizacional e Gestão*, vol. 7, n. o 1. Pp. 89-93.

<sup>79</sup> Almeida (de), Filipe Jorge Ribeiro (2002) - *Organizações, Pessoas e novas Tecnologias*. Coimbra: Quarteto Editora.

Estudos feitos nos anos anteriores indicam que: com a aplicação das tecnologias de informação nas organizações, foram criadas algumas transformações essenciais no seu modelo de gestão, das quais se destacam:

- ❖ Virtualização das relações entre a organização e os seus sujeitos;
- ❖ Descentralização do poder, conseqüente redução do peso da hierarquia na estrutura organizacional e a normalização dos fluxos e dos processos de comunicação, bem como uma normalização da informação produzida.

Logo, é lógico pensar que: a atitude de cada sujeito face à tecnologia dependerá sempre de todos os agentes que condicionam o seu comportamento e o sistema de valores que orientam a sua conduta. Torna-se importante analisar de modo específico o comportamento do sujeito e da organização face às novas tecnologias, tendo como subsequente: O impacto entre a mudança e a cultura dominante, identificando as reações resultantes dos intervenientes ativos no processo. Silvina Santana (1999: pp. 155), salienta que: “ a introdução de uma nova tecnologia num posto de trabalho ou organização pode ser encarada como um problema de mudança cultural, visto que o sucesso de uma organização, pode depender da aplicação de uma determinada tecnologia. Se esta mudar de forma substancial, a organização terá que aprender novas práticas e metodologias de trabalho, bem como redefinir assunções culturais muito enraizadas”.<sup>80</sup>

Importa referir que face aos níveis de adesão ou resistências que as novas tecnologias possam despertar, há que assinalar os resultados da mudança, consoante o domínio onde ocorre. A este propósito, Almeida (2002: pp. 87) reconhece que: ” em ambientes de grande competitividade onde a informação circula de forma rápida, e onde o desenvolvimento tecnológico é um reforço como agente de mudança, podemos admitir que estão criadas condições para o acolhimento sereno das novas tecnologias e das suas conseqüências”<sup>81</sup>.

Em suma, Manuel Laranja (1998: pp. 53) tal como os outros autores que anteriormente foram referidos defende que: “ a inovação tecnológica está relacionada com a aptidão das organizações para evoluírem na sua aprendizagem e acumulação de conhecimentos, o que por sua vez está articulado a um conjunto de comportamentos e capacidades da mudança organizacional”.<sup>82</sup> A sua opinião sobre a inovação tecnológica não difere o que Katz e Kahn

---

<sup>80</sup> Santana, Silvina Maria Vagos (1999) - Tecnologias da Informação e da Comunicação e Pequenas e Médias Empresas: uma abordagem centrada na aprendizagem organizacional. Tese de Doutoramento. Aveiro: Universidade de Aveiro (policopiado).

<sup>81</sup> Almeida (de), Filipe Jorge Ribeiro (2002) - Organizações, Pessoas e ovas Tecnologias. Coimbra: Quarteto Editora.

<sup>82</sup> Laranja, Manuel (1998) - «Inovação tecnológica e padrões de comportamento organizacional: Uma interpretação da literatura». In: Comportamento Organizacional e Gestão, vol. 4, n.o 2. Pp. 35-57.

(1978, apud Hall, 1984), afirmam que: “ as mudanças bem sucedidas envolvem a estrutura organizacional, bem como diferentes métodos de mudança, e a inclusão de recompensas extrínsecas como a área potencial de mudança”.<sup>83</sup> Katz e Kahn (1978, apud Hall, 1984) defendem que: “ a estrutura como a tecnologia, são decisivas para o processo de mudança. Mas também dão ênfase à forma como os esforços organizacionais de mudança devem ser abrangentes e incluir todos os aspectos da organização”<sup>84</sup>. A este propósito Silvina Santana (1999), estudando a mudança tecnológica nas organizações: “sistematiza a influência exercida pela cultura nos processos de aquisição, interpretação, partilha e acumulação de informação e conhecimento, bem como na adopção e utilização de tecnologias da informação e comunicação, por parte das organizações”<sup>85</sup>.

Logo, para mudar a cultura organizacional a organização tem de ter bem evidente quais são os seus valores, o que a faz única e diferente das demais organizações no mercado. Uma vez conhecidos os seus valores, os gestores formulam ou alistam os valores que pretendem ter dentro da organização, pensando como Camerron e Quinn(2015), seria: os valores atuais face aos valores ideais. como fomos vendo nas razões; nos factores; nos procedimentos da gestão da mudança; nas possíveis resistências à mudança por parte de vários factores; e no quanto a inovação tecnológica é importante, sendo esta como um agente de mudança na organização, constata-se que a mudança tem que ocorrer nas organizações por estas necessitarem de mudança.

---

<sup>83</sup> Hall, Richard (1984) - Organizações, Estrutura e Processos. Rio de Janeiro: Editora Prentice/Hall.

<sup>84</sup> Hall, Richard (1984) - Organizações, Estrutura e Processos. Rio de Janeiro: Editora Prentice/Hall.

<sup>85</sup> Santanna, Silvina Maria Vagos (1999) - Tecnologias da Informação e da Comunicação e Pequenas e Médias Empresas: uma abordagem centrada na aprendizagem organizacional. Tese de Doutoramento. Aveiro: Universidade de Aveiro (policopiado).

# II Capítulo

## 11- Resultados Financeiros

### 11.1 Finanças

De um modo geral, por finanças entende-se que: é um ramo da economia, que tem por finalidade avaliar o modo em que são obtidos e geridos os fundos. O termo "finança" provém do francês financeiro e pode ser entendido como um compromisso em que um sujeito assume para responder à sua obrigação para com outra pessoa, tal compromisso envolve a circulação e gestão de dinheiro.

Entender o que são finanças não é uma tarefa impossível de realizar, pode-se entender a partir da própria vida pessoal, como refere o seguinte exemplo da Equipe editorial de conceitos (2012): “A noção de finanças pessoais refere-se, em linhas gerais, ao dinheiro que uma família ou um lar precisa para a sua subsistência. As pessoas devem analisar como obter esse dinheiro e como salvuardá-lo em situações imprevistas. Como por exemplo, em caso de despedimento laboral e de desemprego. Outras aplicações das finanças pessoais são possíveis em termos de capacidade de poupança, financiamento e investimentos.”<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> Equipe editorial de Conceito.de. (23 de Junho de 2012). *Conceito de finanças*. Conceito.de. <https://conceito.de/financas>. Brasil

### 11.1.1 Recursos Financeiros

De acordo com os pensamentos de muitos autores, ( Fernandes. C, Peguinho. C, Vieira. E, Neiva, 2012, pp 27-28) : “as empresas estão organizadas em várias funções, normalmente representadas num organigrama, de acordo com os vários tipos de recursos que geram e como se leu anteriormente cada empresa tem uma estrutura própria. Assim, é possível encontrar, por exemplo, a função de produção, comercial, de recursos humanos e, claro, a função financeira, que gere os recursos financeiros. Deste modo, a função financeira pode ser definida como o conjunto de pessoas e serviços que, dentro de uma organização, assumem a sua gestão financeira, preparando e executando as decisões financeiras”<sup>87</sup>. Os mesmos autores continuam a dizer que: esta função íntegra tarefas relacionadas com a obtenção e aplicação de recursos financeiros, como:

- Inventariação das necessidades de recursos financeiros;
- Obtenção vantajosa desses recursos;
- Aplicação racional de recursos financeiros - em todo o processo de gestão financeira e económica é importante esforçar-se neste especto;
- Controle e correção das aplicações.

Em suma, se pode entender que a função financeira consiste no processo de preparação, tomada de decisão, execução e controle das decisões financeiras das empresas, onde se englobam as vertentes da análise financeira e da gestão financeira. Logo, a gestão financeira consiste no conjunto de decisões tomadas pelo gestor financeiro e atividades que, no seio de uma determinada organização, e em função dos seus objetivos, concorrem para a regulação dos fluxos financeiros de aplicação e de origem, de que ela é o instrumento de ajustamento. Através das suas decisões, a gestão financeira deve garantir a obtenção de meios de financiamento no devido tempo, ao menor custo possível, assim como deve maximizar a rentabilidade da empresa, sem colocar em perigo a sua continuidade.

---

<sup>87</sup> Autores: Fernandes. C, Peguinho. C, Vieira. E, Neiva. J. Análise Financeira - Teoria e Prática. Edições Sílabo, Lda, 5.a Edição – Lisboa, 2019, pp 27-28.

## 11.2. Gestão dos recursos financeiros com base nos critérios fornecidos pela cultura organizacional

A gestão financeira, requer que os recursos humanos conheçam a cultura organizacional, isto é, os valores da organização que fazem com que se obtenham os resultados maiores proveitos dos recursos financeiros e materiais existentes, bem como disponíveis na organização. Logo os gestores financeiros são responsáveis pelos seguintes aspetos:

- Gerir as tarefas que integram a função financeira, neste ponto é importante que o modo de gerir seja eficiente e eficaz, logo tendo uma boa cultura organizacional e metê-la em prática, ajuda na gestão das tarefas que integram a função financeira;
- Assegurar o processo de obtenção de recursos financeiros, a fim de atingir e manter o nível de atividade desejada, com uma boa cultura organizacional se consegue manter o nível de atividades desejadas e a obtenção dos recursos financeiros desejados, pois como concluiu Santos (1998) : “a cultura está significativamente associada ao desempenho organizacional e as empresas com cultura forte possuem melhor desempenho”.
- Garantir os objetivos últimos da gestão, que é o lucro e a gestão do mesmo de acordo aos objetivos da organização, os quais se conseguem com a presença de uma forte cultura organizacional;
- Procurar a estabilidade e continuidade da empresa, logo a pergunta: quem somos? e para onde queremos chegar? ajuda a manter a estabilidade e dar continuidade a empresa;
- Gerar rentabilidade através da capacidade de obter resultados com os recursos disponíveis. A cultura organizacional neste ponto pode ser entendida como um recurso indispensável para a rentabilidade da empresa, saber agir, investir, aproveitar as oportunidades para lucrar.”<sup>88</sup>

Os resultados financeiros são importantes porque estes dão origem ao orçamento da organização, isto é, o património que serve para investir e financiar a organização ou outras entidades fora da organização. Segundo Tarifa (2008): “O relacionamento entre a cultura organizacional e as práticas contábeis gerenciais nas empresas ainda é objeto de estudo pouco explorado o que amplia a possibilidade de aprofundamento nos temas, visto que as estruturas de crenças, valores e costumes nas organizações formam alicerce e influenciam de forma direta ou indireta às práticas operacionais e administrativas das organizações”. Autores como Borges, A, Macedo. J, Morgado. J, Moreira. A, Isidro, H. (2012) definem práticas contábeis como:” aplicações dos princípios financeiros gerais que uma organização usa para relatar seus ganhos e perdas diariamente. Gerados por políticas que diferem de setor para setor, mas geralmente lidam com despesas, preços de estoque, investimentos, folha de pagamento e outras categorias essenciais de negócios e ao nível financeiro “

---

<sup>88</sup> Autores: Fernandes. C, Peguinho. C, Vieira. E, Neiva. J. Análise Financeira - Teoria e Prática. Edições Sílabo, Lda, 5.a Edição – Lisboa, 2019, pp 27-28.

## 12. Análise dos resultados financeiros

### 12.1. Sistema de informação

Para fazer a análise financeira e econômica, como qualquer tipo de análise da organização, é necessário cuidar da gestão e do modo de comunicar na organização. A informação sempre teve um papel importante, tanto no seio organizacional como fora dela. Sem ela, tomar decisões estratégicas coerentes e corretas torna-se impossível. Bremser & Wagner (2013) reforçam a importância de ter informação operacional atempadamente num ambiente competitivo, mostrando-a imprescindível para uma estratégia de negócio e de bem direcionar uma determinada organização e torná-la bem-sucedida.

A dimensão da sua importância é tanta, que é defendida pelo pai da gestão, Braga (2000) apud Peter Drucker (1996) como base para um novo tipo de gestão baseada, não no binômio capital - trabalho, mas que evolua para informação - conhecimento, como factores essenciais para o sucesso empresarial. A cultura organizacional sendo todo o conhecimento que a organização adquiriu em cada sua experiência é o elemento-chave para fazer com que a empresa evolua.

Logo, o mais ideal é usar um modelo que ajude o gestor a fazer uma análise dos recursos e resultados financeiros econômicos, que por sua vez são obtidos através dos recursos humanos. Neves (2010), relata que o Relatório de Gestão (RG) é a melhor fonte de informação sobre a empresa pode realizar, no que diz respeito à situação atual, bem como nas perspectivas futuras, sendo também aquela que é mais usual.

Para entender melhor como a informação que está presente numa empresa pode ser o meio para gerir os recursos financeiros, Neves (2001) aponta os factores que influenciam a divulgação da informação referente a determinada empresa:

- **A sua dimensão:** factor este apontado por diversos autores e que defendem que quanto maior a empresa, mais visibilidade tem no mercado;
- **A sua rentabilidade:** uma empresa com maior rentabilidade atrai mais rapidamente os investidores e por isso deve saber divulgar esses seus resultados; A sua idade: espera-se que as empresas mais envelhecidas tenham e mantenham relações com um maior número de stakeholders;
- **O seu sector de actividade:** os custos associados à divulgação de informação variam em função do sector de actividade e por isso influenciam as práticas de divulgação de informação.

Guerreiro (2006), apud Neves (2001) vai mais longe, dando o exemplo de que as empresas do sector financeiro divulgam mais informação do que empresas pertencentes a outros sectores;

Um outro instrumento de gestão, como o relatório de gestão são os dashboards. Devem conter determinados componentes, nomeadamente e segundo Gitlow (2010) uma frase que defina a



missão da organização, objectivos chave financeiros e não financeiros, e indicadores que permitam que seja possível medir os objectivos apresentados.

De facto, e de acordo com Guni (2014), os dashboards representam não só um dos grandes instrumentos de controlo, mas também uma maneira de efetivamente verificar os resultados de uma atividade em tempo real, distinguindo-se por isso dos tradicionais relatórios de gestão. Guni (2014) defende ainda, que os dashboards devem ser revestidos de princípios para que o seu objectivo seja definitivamente cumprido. Devem ser:

- **Coerente:** com toda a organização e estrutura organizacional nos diferentes níveis hierárquicos, por exemplo, para as mesmas funções, no mesmo nível hierárquico, os indicadores de desempenho devem ser iguais;
- **Relevantes:** os indicadores presentes devem ser apenas os necessários para o objectivo do dashboard e devem ser essenciais para cumprir com a missão da organização;
- **Urgentes:** isto é, de acordo com as necessidades de informação, eles devem ser capazes de fornecer informação rapidamente;
- **Eficientes:** no resultado que produzem na atitude do gestor perante eles.

## 12.2 Indicadores financeiros e econômicos - Instrumentos de análise

Os indicadores financeiros e econômicos, são parte integrante da maioria dos relatórios de gestão gerados nas empresas e são indispensáveis para o acompanhamento das empresas. Neves (2012), referem que indicador ou rácio consistem no estabelecimento de relações entre contas das Demonstrações Financeiras (DF's). Em síntese, os indicadores financeiros fornecem informação importante na medida em que permitem conhecer a situação financeira da empresa e por isso devem ser interpretados da maneira mais correta.

Segundo Macedo-Soares e Ratton (1999 pp 48): “ um sistema de indicadores de desempenho é definido como um conjunto de pessoas, processos, métodos e ferramentas, que conjuntamente, geram, analisam, expõem, descrevem, avaliam e revisam dados e informações sobre as múltiplas dimensões do desempenho nos níveis individual, grupal, operacional e geral da organização, em seus diversos elementos constituintes”. <sup>89</sup>Logo é considerado como, um sistema muito abrangente e de grande importância para todos os intervenientes da organização. Para analisar a situação financeira da organização é importante ter em mente alguns elementos fundamentais que são:

- As fontes de receitas
- Capital próprio
- Capital alheio
- Contas a pagar
- Contas a receber
- Fluxo de caixa
- Fundo de manei
- Total do ativo e passivo
- Retorno sobre investimento

Na imagem abaixo vê-se alguns indicadores financeiros dos quais os gestores têm de gerir mais e com bastante frequência, avaliando, controlando e criando estratégia de desenvolvimento e de crescimento dos indicadores financeiros que originam bons resultados financeiros na organização.

---

<sup>89</sup> Macedo-Soares, T. D. L., Ratton, C.A., “Medição de Desempenho e Estratégias Orientadas para o Cliente: Resultado de uma Pesquisa de Empresas Líderes no Brasil”, Revista de Administração de Empresas, v.39, no4, p.46-59, 1999;

figura 8.

# 5 Dicas de Indicadores Financeiros para ficar de olho!



## 1. Fluxo de caixa

Gerencie adequadamente **o que entra e sai** do caixa da organização.

## 2. Retorno sobre investimentos

**Divida o seu lucro líquido pelo total de ativos no balanço:** vale a pena continuar com esse negócio? É ele que vai te responder se a sua empresa é viável ou não.

## 3. Resultado Operacional

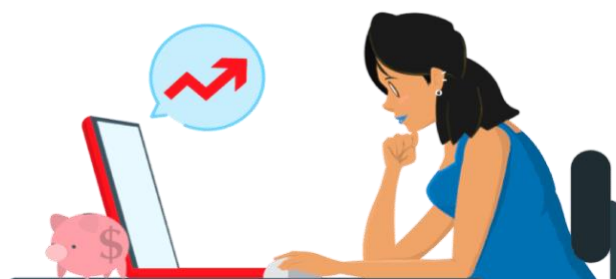
Avalie toda a operação da empresa. Feito isso, apure seus ganhos e deduza quais foram **suas despesas operacionais!**

## 4. Resultado operacional de caixa

Observe a operação de caixa da sua empresa de forma pura. Pense o quanto de caixa a operação da sua empresa gera, mas não inclua itens como empréstimos ou saídas de sócios. **Eles podem acabar maquiando seus resultados.**

## 5. Resultado líquido

**Fique atento**, o lucro pode enganar. Ter lucro não significa, necessariamente, ter sobra de dinheiro! Empréstimos e compras de imobilizados não costumam ser incluídas neste resultado.



*siteware*

Fonte: [indicadores financeiros - Bing images](#).

Nesta imagem se pode analisar alguns rácios financeiros que medem a liquidez da organização, estes rácios permitem saber o quanto a organização é forte para sustentar-se e cumprir com os seus compromissos face aos seus stakeholders.

figura 9.

## RÁCIOS FINANCEIROS E ECONÓMICOS

A análise Económica - financeira a partir do método dos rácios, consiste fundamentalmente no estabelecimento de uma série de relações entre diferentes rubricas das demonstrações financeiras. Ao estabelecer a relação entre diferentes rubricas, os rácios fornecem informação bastante mais expressiva do que a que se obteria considerando essas rubricas em valor absoluto. A análise dos rácios permite aos empresários medir quais as fraquezas e as forças económicas - financeiras existentes no negócio de modo a poderem ser tomadas medidas apropriadas (CRAVEIRO, 2006)

### 1. Rácios Financeiros

#### 1.1 Índices de Liquidez

**Liquidez geral ou Índice de Liquidez corrente** - expressa a capacidade da empresa satisfazer as suas obrigações a curto prazo com os activos circulantes. Um valor superior a 1, significa que a empresa pode utilizar activos líquidos para pagar as dívidas a curto prazo. Um valor inferior a 1, significa que a empresa tem dificuldades de tesouraria para o pagamento das obrigações. A liquidez de uma empresa é medida por sua capacidade de cumprir as obrigações de curto prazo à medida que vencem. Englobam o relacionamento entre contas do Balanço Patrimonial; Mostram a capacidade da empresa de honrar seus compromissos, principalmente os de curto prazo.

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Dividas de CP (Passivo corrente)}}$$

**Índice de Liquidez Seca:** Elimina o risco associado à incerteza da venda de stocks

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Activo Circulante - Stocks}}{\text{Dividas de CP (Passivo corrente)}}$$

**Solvabilidade total** - expressa a capacidade da empresa para satisfazer os compromissos com terceiros, à medida que se vão vencendo. Um valor superior a 1, significa que o valor do património é suficiente para cobrir todas as dívidas da empresa. Um valor inferior a 1, significa que a empresa está impossibilitada de satisfazer todos os seus compromissos com meios próprios.

$$\text{Solvabilidade Total} = \frac{\text{Capital Proprio}}{\text{Passivo Total}}$$

**Autonomia financeira** - expressa a participação do capital próprio no financiamento da empresa. Um valor inferior a 1/3, significa uma excessiva dependência de capitais alheios. Um valor maior ou igual a 1/3, representa um bom grau de autonomia financeira.

$$\text{Autonomia Financeira} = \frac{\text{Capital Proprio}}{\text{Activo Liquido}}$$

**Dependência financeira ou endividamento geral** - expressa a participação dos capitais alheios no financiamento da empresa, ou seja, o nível de endividamento. Rácio de autonomia + Rácio de dependência = 1

$$\text{Dependencia Financeira} = \frac{\text{Passivo}}{\text{Activo Total}}$$

**Índice de Cobertura de Juros:** mede a capacidade de efectuar os pagamentos de juros previstos em contrato.

$$\text{Índice de Cobertura de Juros} = \frac{\text{Juros Antes de Juros e Imposto de Renda}}{\text{Juros}}$$

### 2. Principais rácios Económicos

Fonte: [Rácios financeiros e econômicos \(slideshare.net\)](http://slideshare.net).

Os rácios económicos ajudam a saber o quanto a organização está a produzir, relativamente ao que diz respeito à sua missão, isto é, quanto está a render o capital, quanto está a originar de capital próprio, como estão as produções e as vendas, o quanto pode ser aplicável o capital e a quanto tempo o capital pode ser aplicado como investimento.

**figura 10.**

**Rendibilidade do capital próprio ou Retorno do Capital Próprio (ROE)** - relaciona o lucro obtido num determinado exercício com o capital próprio da empresa. Permite ao accionista avaliar a taxa de retorno do capital que investiu, podendo compará-la com outras remunerações oferecidas no mercado de capitais.

$$\text{Rendibilidade de Capital próprio} = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Capital Próprio}}$$

**Rendibilidade do activo total ou Retorno do Activo Total (ROA)** - relaciona o lucro obtido num determinado exercício com o activo total da empresa. Mostra o lucro obtido pela empresa por cada unidade monetária investida, ou seja, a rendibilidade do investimento realizado.

$$\text{Rendibilidade do Activo Total} = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Activo Líquido}}$$

**Rendibilidade das vendas** - relaciona o lucro obtido num determinado exercício com o valor das vendas da empresa. Mostra o lucro obtido pela empresa por cada unidade monetária de vendas.

$$\text{Rendibilidade das Venda} = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Vendas}}$$

**Rotação do activo total** - relaciona o valor das vendas com o activo total da empresa. Mede o grau de eficácia na utilização dos activos.

$$\text{Rotacao do Activo Total} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Activo Total}}$$

**Margem de lucro Bruto**

$$\text{Margem de Lucro bruto} = \frac{\text{Vendas} - \text{Custodos Produtos vendidos}}{\text{Vendas}} = \text{Lucrobruto/Vendas}$$

**Margem de Lucro Operacional**

$$\text{Margem de Lucro Operacional} = \frac{\text{Lucro operacional}}{\text{Vendas}}$$

**Margem de Lucro Líquido**

$$\text{Margem de Lucro Líquido} = \frac{\text{Lucro disponível aos accionistas ordinarios}}{\text{Vendas}}$$

**Lucro por Acção:**

$$\text{Lucro por Accao (LPA)} = \frac{\text{Lucro disponível aos accionistas ordinarios}}{\text{Nr de Accoes Ordinarias}}$$

### 3. Rácios de Funcionamento

**Prazo médio de pagamento**, ou idade média das contas a pagar, é calculado da mesma maneira que o prazo médio de recebimento.

$$\text{Prazo Medio de pagamento} = \frac{\text{Contas a pagar}}{\text{Compras Diarias Medias}} = \text{Contas a pagar} : (\text{compras a pagar}/360)$$

**Prazo médio de recebimentos:** Uma forma simples de calcular o tempo médio de recebimentos (medido em dias ou meses), consiste em dividir o valor que os clientes devem à empresa num determinado momento pelo valor das vendas anuais. Para obter o rácio em dias multiplica-se o valor por 365; para obter o valor em meses multiplicamos por 12. A fórmula deste rácio é a seguinte:

Fonte: [rácios economicos e financeiros - Bing images.](#)

Segundo Otley (1999): “ A prática orçamentária sustenta os mecanismos de controle das organizações, pois é capaz de integrar os processos da organização em um único sumário corrente”. Por este motivo, como alegam Otley e Pollanen (2000): “ as práticas de avaliação orçamental variam de organização a organização”. Logo, precisa-se de uma boa cultura organizacional para saber como gerir o orçamento, utilizando o mesmo racionalmente de modo a ser providencial para o maior número e um benefício para toda a organização.

Assim, os superiores incentivam a participação orçamentária por vários motivos, entre os quais Kyj e Parker (2008) destacam que as teorias da liderança, da agência e da justiça organizacional descrevem relações comunicativas entre subordinados e informações privadas sobre o poder dos subordinados, sendo que transmitir uma percepção de justiça e equidade para avaliar os subordinados é atendida nos orçamentos. Deste modo, a organização poderá ter uma política de orçamento voltada para a comunicação aberta e informação descentralizada.

### **13. A cultura Organizacional e resultados financeiros**

#### **13.1 Empresa Talulenga Lda**

O estudo feito a empresa Talulenga Lda, ajudou-nos a entender que toda e qualquer cultura organizacional tem que ter como alicerce o amor, o amor aos companheiros da equipa de trabalho, o amor aos chefes, o amor ao trabalho, o amor em alegrar os nossos companheiros de trabalho sejam estes colegas ou chefes.

A empresa foi criada em Angola por uma família, onde a relação de educadores e educandos são como os primeiros pilares na construção da cultura organizacional. O que os pais transmitem aos filhos é a ideia de que: tudo podemos fazer se acreditarmos que somos capacitados para tal coisa.

Um modelo bonito de relação que se verificou na empresa Talulenga Lda, foi a do respeito e obediência ao responsável ou ao gerente como se respeita um pai, uma mãe ou até mesmo a um irmão mais velho, pois é desta relação que nasceu a empresa, assim contam os proprietários. Nota-se na empresa valores preciosos que se procura manter nos dias de hoje, valores que fazem das sociedades e comunidades um grupo de família e amigos, capazes de ver o trabalhador como um ser que tem sentimentos e pensa, que está na organização por um objetivo pessoal e para colaborar com o objetivo geral da empresa, posicionar-se no mercado, fidelizar os seus clientes, obter boas margens de vendas e obter boas margens de Lucros.

A empresa Talulenga Lda passou por momentos difíceis, o de iniciar a sua atividade comercial; o de manter as atividades comerciais; o de equilibrar momentos de altos resultados e também os de baixos resultados financeiros e económicos e os de cumprir sempre com os seus compromissos. A empresa já mudou de atividade económica mais de três vezes tentando achar o negócio ideal e mais lucrativo, os sócios falam: o negócio que garantisse o futuro e o presente dos funcionários, proprietários e da própria empresa. Desde a sua fundação houve momento em que muitos dos sócios não estavam motivados nem se importavam com a empresa, mas foi

o ver o desempenho de quem investiu mais e fez de tudo para que a mesma existisse, que os outros sócios recuperaram as forças e começaram a criar planos de negócios e a verem os negócios e ideias mais inovadoras para fazer a empresa estar presente na mente de todos os stakeholders.

### 13.1 Análise da Cultura da Empresa “Talulenga Lda” de acordo a Oferta e Procura da Empresa

Breve descrição das atividades comerciais da empresa Talulenga e o que a empresa pretende alcançar:

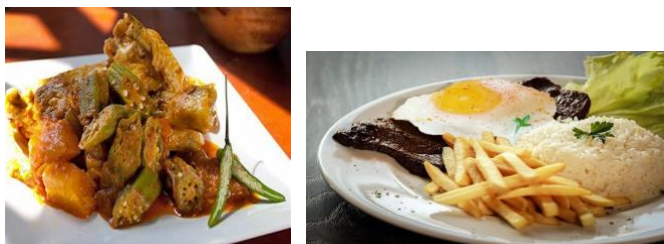
- Espaço
  - ❖ escritório: a empresa teve o seu escritório no centro de empreendedorismo clese - Lubango neste momento está localizado noutra localização.



site: [clese lubango - Bing images](#)

- ❖ restaurante: a empresa tem como recente esta atividade e espera prosperar e tornar o restaurante posicionado no mercado Angolano, a empresa planifica a abertura de um café-restaurante em Portugal, especificamente em Braga, com a ideia de dar trabalho, maximizar os seus rendimentos, fontes de receitas e explorar novos mercados de atuação.
- Menu comida: exemplos dos pratos que o restaurante serve, nacionais e internacionais.





site: [restaurantes angolanos - Cerca \(bing.com\)](#)

→ Menu bebida: o restaurante aposta na marca nacional e no comércio de bebidas saudáveis.



❖ outras ofertas de prestações de serviço: para este ramo “o lema é” - Diga o que deseja e a empresa faz a encomenda. Os produtos por encomenda vão desde: bens mobiliário, produtos de limpeza, produtos eletrônicos, produtos de beleza, material escolar e outros artigos do gênero.





- **Cultura Organizacional**
  - ❖ Os valores da empresa Talulenga são: amar o próximo e a equipa Talulenga Lda bem como a todos os Stakeholder; colaborar para a prosperidade; desenvolvimento do orçamento; lucratividade e a obtenção de um bom clima organizacional na empresa; colaborar e promover a zona urbana da qual está localizada, criando valor para o cliente.

### 13.2 Empresa Cantè Restaurante



O restaurante Cantè é uma empresa portuguesa da qual eu pude trabalhar na mesma durante algum tempo, enquanto estava a escrever a presente Dissertação, pude fazer uma analogia experiencial, analisar os comportamentos dos meus colegas e chefes de trabalho: o que os motivava, como se desempenhavam nas suas funções, como evitavam os conflitos e na relação com os outros. Pude inclusive entrevistar algum pessoal e fazer o “Grupo Focal”, muitas vezes quando nos juntamos para as refeições diárias dos funcionários e trabalhadores. Realmente foi uma boa experiência de trabalho enquanto fazia a Dissertação podia verificar de perto o que estava a estudar e aprender muito sobre o bom clima organizacional na prática.

Após o tempo de análise científica enquanto funcionária e após funcionária posso definir a cultura organizacional do restaurante Cantè como uma cultura forte, estruturada e que procura sempre inovar, promovendo sempre coisas novas, como por exemplo:

- Formação para o pessoal todo, cozinha e sala uma vez na semana;
- Fidelidade em seus compromissos;
- Promover a mentalidade de que a empresa enquanto empresa está em primeira instância, logo os outros compromissos têm que ser tratados fora da empresa ou em momentos de lazer;
- Proximidade entre trabalhadores e chefes (chamamos todos pelo nome, chame de chefe quem assim bem o entender);
- Do meu ponto de vista: nível de contratos e salários a empresa é 100% recomendável;
- Boa relação com os chefes e colegas após o tempo de trabalho.



Em suma, como na empresa Talulenga Lda, também na empresa Cantè restaurante a base de tudo é o amor e o empenho de coração, o ajudar-se mutuamente a fim de se atingirem os objetivos pré-estabelecidos por cada dia, semana, mês e objetivos anuais. Por conseguinte ao estudar estas empresas pude confirmar e me surpreender com o valor delas pois superaram o valor por mim previamente identificado.

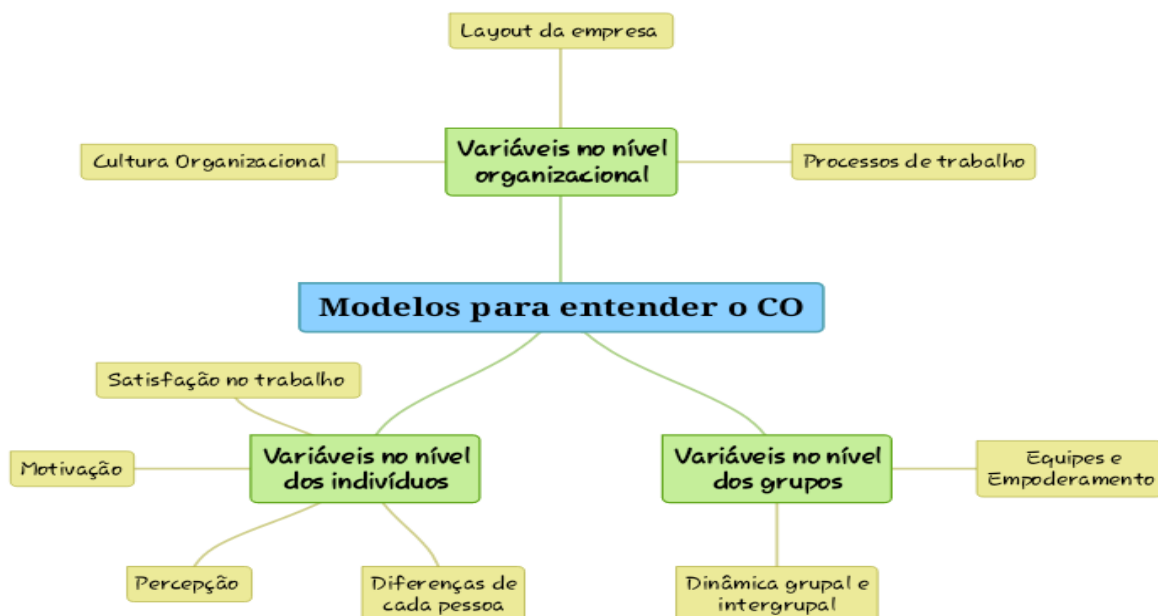
## 14. Mapa Conceptual - Hipótesis

Perante a contextualização teórica efetuada e depois de analisadas as teorias que respondem ao problema de investigação, levantaram-se algumas hipóteses de investigação, de encontro às questões de investigação estabelecidas para entender como a cultura Organizacional influencia os resultados Financeiros da Organização. Como anteriormente descrito por meio da realização de um estudo de caso. Logo, o mapa conceptual diante do percurso feito aponta as duas principais variáveis. Sabendo que as outras variáveis estão interligadas a estas duas principais variáveis, que são:

- Cultura Organizacional - Variável dominante, isto é, a cultura organizacional prevalece sobre o comportamento organizacional, influi de maneira decisiva sobre o modo de se comportar dos funcionários da Organização.
- Comportamentos Organizacionais - Variável dominada, isto é, o Comportamento Organizacional encontra-se sob o domínio da Cultura Organizacional.

Estas duas variáveis são as responsáveis para que se orige bons resultados Organizacionais: Financeiros e bom clima organizacional. Como se pode ver na imagem seguinte o Comportamento Organizacional que o modo como a Organização caminha, depende da Cultura Organizacional.

### 14.1 - Modelos para compreender o Comportamento Organizacional (mapa mental).



Fonte: [Modelos para compreender o Comportamento Organizacional \(mapa mental\) - Comportamento Organizacional \(passeidireto.com\)](#).

## **III Capítulo**

# **ESTUDO EMPÍRICO**

## **15. PARTE EMPÍRICA - Recolha e análise de Dados**

### **15. 1 - Estudo 1 Análise de conteúdo**

Na análise do conteúdo, procurou-se entender o que é a “Cultura Organizacional” e como a cultura organizacional influencia positiva ou negativamente os resultados financeiros da empresa ou organização. Esta análise é mais utilizada nas metodologias para as ciências sociais e para estudos de conteúdos em comunicação e textos, portanto para auxiliar a análise empírica. Esta análise parte de uma perspectiva quantitativa analisando a frequência de ocorrência de determinados termos, construções referências em um dado texto. Por este motivo procurou-se ver esta análise de conteúdo como um instrumento, para auxiliar a metodologia quantitativa no tratamento dos dados, isto é, responder dúvidas de características qualitativas no presente estudo.

#### **15.1.1. Procedimento - Metodologia adotada**

O estudo qualitativo segue um conjunto de procedimentos. Numa primeira fase elaborou-se o guião de entrevista. De seguida, estabeleceu-se um protocolo, realização de 4 entrevistas, duas a pessoas do gênero feminino e duas do gênero masculino de faixa etária diferente. Depois foram selecionados os entrevistados ideais para equilibrar e facilitar a análise dos resultados do estudo. Com as transcrições das gravações formou-se a análise de conteúdos. Após esta grelha estar definida fez-se a contagem das palavras-chaves nas entrevistas e retirou-se.

### 14.1.2. Tabela 1 – Guião de entrevista - À cultura Organizacional e Resultados Financeiros

Idade, profissão, escolaridade

1º pergunta: Conhece ou já ouviu falar / Sabe o que é a Cultura Organizacional?

- Schein (1996), afirmou que: " a cultura é uma das forças mais poderosas e estáveis dentro de uma organização e que, por isso, pode ajudar a explicar algumas das situações que ocorrem no seu seio".
- Tamayo et al (2000); Gibson et al., (2012) afirmam que a: " cultura organizacional contém, um papel determinante para o desempenho individual, a lealdade, a satisfação no trabalho e a produtividade da organização São do sucesso destes fatores que a empresa atinge o seu objetivo e adquire boa margem de lucro".

2º pergunta: Que tipo de cultura organizacional conhece?

Por exemplo

- Forte,
- Fraca,
- Dominante,
- Subcultura de valores.

3º pergunta: Qual é a vantagem da cultura organizacional?

4º pergunta: Reconhece utilidade na cultura organizacional?

Por exemplo

- Criação de um bom clima organizacional
- Criação de uma única identidade organizacional
- Um meio para fidelizar os trabalhadores e se posicionar no mercado....

5º pergunta: Reconhece que é necessário ter literacia financeira para se definir uma cultura organizacional?

- Sim
- Não

6º pergunta: Como teve conhecimento da existência do termo cultura organizacional?

7º pergunta: Era capaz de trabalhar de acordo ao que indica a cultura organizacional da organização em que trabalha ou pretende trabalhar? Revestir-se da cultura organizacional?

8º pergunta: Até quanto está disposto a colaborar com a cultura organizacional da organização, sabendo que pode ser necessário renunciar alguns modos pessoas de proceder?

9º pergunta: Qual o seu grau de confiança na utilização de uma cultura organizacional?

10º pergunta: Até que ponto, aquilo que se sabe sobre cultura organizacional tem influência na sua maneira de trabalhar?

11º pergunta: Considera que a cultura organizacional é um meio para se trabalhar com transparência?

12º pergunta: Qual é a sua expectativa sobre uma empresa com uma cultura organizacional forte?

13º pergunta: Você vê-se a abrir mão dos seus hábitos laborais para melhor abraçar a cultura organizacional da organização em que trabalha ou poderá vir a trabalhar?

14º pergunta: Acha que uma organização que não faz uso da cultura organizacional ou que simplesmente não se importa com a gestão desta pode ter sucesso a nível empresarial?

15º pergunta. Do seu ponto de vista, devem ser facilitadas as condições para se renovarem e fortalecerem as culturas organizacionais?

Obrigada por responder as perguntas desta entrevista!!!

### 15.3 A grelha de análise de conteúdos das entrevistas sobre a cultura organizacional

Na grelha de conteúdos contamos as palavras mais repetidas nas entrevistas, enchemos as palavras repetidas nas entrevistas e transcrevemos os contextos em que estas estavam repetidas, a fim de ter uma ideia do que está posicionado na mente das pessoas.

**15.3.1. Tabela 2 – Grelha de análise**

Palavras-chave da Dissertação	Nº vezes	Extração do contexto
Cultura Organizacional	25	<p>1- Sim: na Faculdade estudei bastante sobre a “Cultura Organizacional”. Temos uma disciplina chamada Psicologia Organizacional, então, identifiquei o que era a cultura organizacional desde aí, desde a Faculdade eu já tinha um pouco de conhecimento porque trabalhei nesta área de organização também.</p> <p>2- A cultura organizacional, ela é muito importante, porque, o sujeito, ele vai se identificar neh, então, por exemplo: ele vai identificar e se sentir bem, trabalhando bem, se sentir acolhido principalmente vamos supor que seja alguém que não tenha nascido naquele local, mas reside atualmente, então, ter um acolhimento é bem importante, até porque muitas das vezes nós passamos mais tempo no trabalho do que em casa. então ter uma cultura que o sujeito se identifique é muito vantajoso para todos neh, até para a saúde mental, a saúde do trabalho pro sujeito se sentir exatamente bem trabalhando ali.</p> <p>... <b>3º ao 22º- Anexos</b></p>
Sucesso empresarial	6	<p>1- E capaz que tenha sucesso, mas não da forma certa. porque é o que acontece, neh, toda a organização tem uma cultura, o que às vezes diferencia é que às vezes aquela organização ainda não identificou a sua cultura, então muitas vezes a empresa mesmo, a chefia ainda não identificou qual é a cultura daquela empresa, quanto mais cedo um gerente identifica a cultura melhor até porque ele vai conseguir obter mais talentos e talentos que se identifiquem com, mas quando você não tem controle, você não tem conhecimento, fica assim, ai, a pessoa não dura, nunca tem um desenvolvimento alto e você nunca sabe o porque.</p> <p>2- . Mas é praticamente isso, a cultura organizacional você não identificou e você está contratando pessoas que não são compatíveis, então acaba que a empresa pode até ter sucesso, crescer mas não vai ter uma base sólida, então assim, a</p>



		<p>qualquer momento pode desabar.</p> <p>3- Uma empresa que tenha uma cultura organizacional forte, na minha opinião ela tem muito mais possibilidades de alcançar um sucesso, seja ele econômico seja ele no sucesso e na qualidade de vida dos trabalhadores, é muito importante uma empresa conseguir adequar isso obviamente ele sabe que não é fácil mas uma empresa que consegue gerir isso provavelmente tem muito mais possibilidade de sucesso.</p> <p><b>...4º ao 6º - anexos.</b></p>
Identidade	8	<p>1- O Fit Cultural, que é, o que chamamos de uma cultura organizacional, no Brasil, chamamos de identificação, neh, do sujeito com a cultura da empresa e o Fit Cultural para nós lá é algo que nós devemos identificar: se aquele sujeito tem o Fit Cultural com a empresa então também é uma cultura que conheço, também.</p> <p>2- A cultura organizacional, ela é muito importante, porque, o sujeito, ele vai se identificar neh, então, por exemplo: ele vai identificar e se sentir bem; trabalhando bem; se sentir acolhido principalmente vamos supor que seja alguém que não tenha nascido naquele local, mas reside atualmente.</p> <p>3-tipo assim ou você se adapta mesmo e conhece um pouquinho da cultura, claro que não se submeter a tudo, mas conhecer realmente e se identificar porque senão você não vai conseguir passar um bom tempo lá. Eu acho que todo mundo busca instabilidade numa empresa, então, quando você entra em um lugar você nunca entra querendo sair, então, ou você se identifica para que você fique lá ou você não vai conseguir.</p> <p><b>... 4º ao 8º- anexos.</b></p>
Ambiente organizacional,	16	<p>1- Eu não me identifico! Mas isso naquele momento não era por exemplo algo que me incomodasse, era algo que não era muito frequente num ambiente de trabalho, brincavam, convidaram-se para festas, mas era só aquilo, então assim, nunca afetou de alguma forma, nunca fui, nunca me senti obrigada a fazer algo. Por exemplo, eles tinham lá uma comemoração todo mês, que era um Rap rayer, então como eu não bebo eu ficava assim 5 minutinhos e ia embora, então assim, é algo que não vai me afetar, entendeu, eu não vou ficar muito tempo mas também vou fazer a boa vizinhança, ficar 5 minutinhos, dar um oi e depois ir embora.</p> <p>2- . Acho que uma empresa bastante falada quando a gente fala sobre cultura organizacional é o Google neh, então o Google tem um ambiente de trabalho assim, o Google o Twitter hoje em dia tem um ambiente incrível: com sala de descanso, então foi um investimento alto, que eles fizeram e hoje em dia o sonho de muitos jovens é trabalhar no Google, neh.</p> <p>3- É um assunto muito importante a ser debatido no ambiente</p>

		das empresas, no ambiente de trabalho no geral. ... 4° até a -16° anexos.
Boa relação com os colegas	4	1- é algo que busque a ordem, neh, então, a vestimenta, um código que define por exemplo: não haver relacionamento entre os funcionários, então pelo menos o básico e necessário, até porque, é aquilo né, se a gente não controla muito, a uma desordem, neh. 2- Pois, não levaria em consideração a organização e sim a relação entre colega e colega e de colaborador e chefe, sabendo que a organização também é um organismo, é um elemento. 3- A cultura Organizacional faz com que haja uma uniformização na produção e relação, bom ambiente organizacional, para conseguir atingir os seus objetivos financeiros da organização. ... 4° - anexos.
Acolhimento	4	1- A cultura organizacional, ela é muito importante, porque, o sujeito, ele vai se identificar, então, por exemplo: ele vai se identificar e se sentir bem, trabalhando bem, se sentir acolhido. 2- Vamos supor que seja alguém que não tenha nascido naquele local mas reside atualmente, então, ter um acolhimento é bem importante, até porque muitas das vezes nós passamos mais tempo no trabalho do que em casa. então ter uma cultura que o sujeito se identifique é muito vantajoso para todos neh, até para a saúde mental, a saúde do trabalho, pro sujeito se sentir exatamente bem trabalhando ali. 3- Desde que as regras não condicionem a dignidade humana e a boa convivência social. ... 4° - anexos.
Diferenciação	3	1- Pois é, e tem uma cultura muito diferente, os trabalhadores trabalham como se não tivessem uma organização. Mas fazendo tudo aquilo que uma organização faz, realmente é incrível. 2- Vamos supor se fosse uma pessoa que não tivesse tido contacto, estudando sobre isso, seria diferente, mas como eu estudei sobre isso, tipo acabo meio que aceitando compreendendo um pouco mais, mas se fosse uma pessoa que por exemplo não tivesse aprofundado esse conhecimento e tal, assim já seria mais difícil para a pessoa lidar, com isso. ...3° -anexo.
Valor	16	1- Sim, é algo, muito de valores, por exemplo: eu acho que a gente se submete até a um ponto, que nós vemos que é certo, neh. Por exemplo: se uma empresa te pede algo ilícito ou algo que não seja justo, você não vai continuar, um exemplo: trabalhei numa empresa onde 90% das pessoas eram usuárias de bebidas alcoólicas de drogas de tudo mais. 2- Então, é claro que eu busco muito saber das posições, dos

		<p>cargos, até para saber se um dia vou ser valorizada.</p> <p>3-por exemplo: ser promovida no local, então já trabalhei muito tempo em uma só empresa e não tive nenhuma valorização.</p> <p><b>4° em anexo.</b></p>
Cargo	2	<p>1- Sim, até porque se você tem um sujeito na sua empresa que trabalha confortável que se sente bem ele vai se sentir confortável e bem de conversar com alguém de um cargo mais alto. Então creio que a hierarquia seja muito mais fácil de se lidar e consigam ser muito mais transparentes entre si.</p> <p>2- por exemplo: ser promovida no local, então, eu já trabalhei muito tempo em uma só empresa e não tive nenhuma valorização, enquanto isso eu já trabalhei em uma organização que me identificaram e mudaram o meu cargo, então é assim, eu acho que quando a gente se identifica realmente é o ponto principal, assim, se identificar e se sentir confortável, sabes.</p>
Importante	14	<p>1- Já ouviu falar, em alguns meios do qual eu estudava e trabalhava. Não tenho tanto conhecimento mas acredito que seja uma coisa importante, é um assunto muito importante a ser debatido no ambiente das empresas, no ambiente de trabalho no geral.</p> <p>2- Pois é, uma vez que de uma forma geral podemos dizer que a cultura organizacional é o valor da organização e de certa maneira tudo o que é valor é importante para qualquer tipo de coisa.</p> <p><b>3° ao 14 em anexo.</b></p>
Resultados Financeiros	3	<p>1- Sim, tem que ter uma literacia financeira, para ter as coisas organizadas.</p> <p>2- Levar a uma maior satisfação e motivação dos colaboradores e obter melhores resultados .</p> <p>3- Ao longo prazo, a má gestão da cultura organizacional, faz com que a empresa corre o risco de ser ultrapassada e pôr em risco a existência da própria empresa. Deixar as coisas ao Deus dará, não é tão providente ao nível organizacional, algumas coisas precisam ser geridas por nós, o melhor será gerir a cultura organizacional de tempo em tempo, de modo a gerir a cultura organizacional e obter bons resultados financeiros e ambientais, sucesso empresarial. Para uma maior produtividade é necessário gerir a cultura organizacional.</p>

## 15.4 - Conclusão do estudo qualitativo

Em suma, aquilo que se verificou por parte dos entrevistados residentes em Portugal especificamente Lisboa e Braga num período de 01.04 - 01.05 de 2023, a 5 pessoas, 50% masculino e 50% feminino e 50% adulto e 50% jovens 50% adultos, se pode dizer que, aquilo que se comprovou no estudo qualitativo com a temática em estudo: “A cultura Organizacional e Resultados Financeiros”, foi que: A cultura organizacional forte e equilibrada influencia positivamente a empresa e nos resultados financeiros da empresa. Logo o estudo permitiu saber o nível de conhecimento que algumas pessoas têm sobre o tema e o quanto elas confiam na influência da cultura organizacional como meio a ser gerido e por que o tem que ser gerido para melhorar a organização.

Os entrevistados não mostraram estranheza e mostraram-se confiantes pois é um tema atual e presente na vida cotidiana de cada trabalhador, que tem que lidar com os proprietários, outros colaboradores, clientes e fornecedores. O estudo, tendo sido feito a uma pequena amostragem de uma grande população de trabalhadores e voluntários, porém equilibrada, isto é , a nível de gênero, idade e cultura, viu-se como a concepção do conceito de Cultura organizacional muda, de idade para idade, de gênero para gênero e de cultura para cultura. Porém ao nível do gênero, não notou-se muita diferença de pensamento e decisões no que diz respeito "aos valores, ambições lucrativas e identidade” de fazer crescer o dinheiro de uma forma coletiva e pensada, alguns até usaram a expressão: “ *Uma empresa que tenha uma cultura organizacional forte, na minha opinião ela tem muito mais possibilidades de alcançar um sucesso, seja ele sucesso econômico e financeiro, seja ele sucesso na qualidade de vida dos trabalhadores a nível organizacional e muito mais* ”.

Um fator de relevante importância e de um elevado grau de curiosidade neste estudo foi o seguinte: ver a prudência diante do dinheiro que a empresa efetua e como a cultura organizacional para além de resolver os problemas e melhorar os bons hábitos fornece métodos de como planificar, organizar, dirigir e controlar os recursos financeiros e a boa convivência organizacional. Por conseguinte notou-se que: todo mundo torna-se um bom gestor quando se tem em jogo as duas premissas “ como preservar o capital próprio e abraçar as oportunidade, sabendo dos riscos de se enfraquecer a cultura organizacional ou largar a oportunidade e não correr o risco de perder a estabilidade que se tem ao nível da cultura organizacional e qualidade de trabalho”.

Viu-se que a possibilidade de "poder ter dinheiro e bons resultados financeiros, ou seja, conseguir muito retorno do que foi investido", está condicionado pela premissa, "gerir a cultura organizacional e desenvolver métodos e estratégias de como conquistar o mercado e adquirir boas vendas". Por este motivo os entrevistados mostraram ter consciência de não gerir a cultura organizacional. Percentualmente 50% da amostragem vê que a cultura organizacional é muito importante e a mesma tem que ser conhecida, transmitida e desempenha de modo a ser gerida e melhorada, a fim de obter melhores resultados organizacionais, 100% da amostra da população entrevistada afirma que só se identifica e se deixa influenciar pela cultura organizacional se os valores morais que constituem a cultura organizacional forem de acordo aos seus valores pessoais, respeitando sempre a dignidade humana.

50% da amostragem sente a necessidade de saber mais sobre a cultura organizacional e que esta seja conhecida por todos os colaboradores de modo que seja a cultura organizacional a ser o elemento de relacionamento entre os colaboradores, a fim de minimizar conflitos pessoais dentro da organização.

Na totalidade todos afirmaram precisarem de uma Ética que governe o modo em como se define os valores de uma organização, ou uma Ética que governe cada indivíduo que decida ser colaborador de uma organização, comparando deste modo com a cultura da organização em que o mesmo quer colaborar e assinar um contrato de trabalho, que o dignifique e o faça desempenhar todo o seu conhecimento e habilidades. Logo para a maioria dos entrevistados é importante que a cultura organizacional contribua no seu nível de conhecimento a nível de experiências organizacionais.

## 15.4.1. Matriz cromática final da análise de conteúdo da entrevista

### ENTREVISTADOS

Categoria	Subcategoria	Designação da unidade de registo	1	2	3	4	5	un. enumeração	Resultado %
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL E RESULTADOS FINANCEIROS</b>	<b>VANTAGENS</b>		1	2	3	4	5		
		Valorização	X	X	X	X	X	5	100%
		Personalidade	X	X	X	X	X		
		Identidade	X	X	X	X	X	5	100%
	Estabilidade	X	X	X	X	X	5	100%	
	<b>DESVANTAGENS</b>	Rigidez	X			X	X	3	70%
		Constância	X		X	X		3	70%
		burocracia	X	X	X	X	X	5	100%

Se pode concluir que: 100% dos entrevistados veem vantagem na Cultura organizacional com meio de originar bons resultados financeiros com:

- A Valorização - criar valor para organização;
- Personalidade - ter um carisma próprio algo que a torna única;
- Identidade - algo que a identifique;
- Estabilidade - a cultura organizacional fornece estabilidade em várias áreas para a organização.

Por sua vez, 100% dos entrevistados veem uma desvantagem na cultura organizacional, a de promover a burocracia; 70% dos entrevistados veem a desvantagem da cultura organizacional, a de ser:

- Rígida nalguma coisa;
- Constante em geral e não ser variável, isto é flexível.

## 16. Estudo 2 - Análise Quantitativa

No estudo da análise quantitativa, procurou-se medir de acordo a uma escala de medida. Este estudo científico, levou-nos a recolher dados, isto é, uma quantidade significativa, da qual recolheu-se aproximadamente 200 respostas.

### 16.1 Procedimentos - Metodologia adotada

O estudo quantitativo passou por um conjunto de fases. Numa primeira fase, construiu-se o questionário após discussão das alternativas. No questionário foram utilizadas escalas de medida para medir um conjunto de variáveis não observáveis. Essas variáveis foram: o comportamento individual (CI) medida com uma escala validada na literatura (Bhattacharjee, 2001) com seis itens, a confiança na cultura organizacional relativamente aos bons Resultados Financeiros e ambientais (CCORF) medida com uma escala validada na literatura (Morton, 2018) com seis itens, as questões éticas (QE) medida com várias escalas adaptadas da literatura (Lim et al., 2019; Rejeb et al., 2020; Travizano et al., 2018) com cinco itens, a literacia financeira (LF) média com escala baseada na literatura (Based on Hastings et al. (2013) com dois itens, o risco percebido (RP) foi medido com três itens de escalas validadas na literatura (Faqih (2016) based on Shim and Lee (2011)), às questões facilitadoras (QF) com quatro itens baseados na literatura académica (Adapted from the UTAUT2 scale (Venkatesh et al., 2012)), a influência social (IS) foi medida com três itens de uma escala validada na literatura académica (Adapted from the UTAUT2 scale (Venkatesh et al., 2012)), a intenção de usar (IU) foi medida com dois itens de uma escala validada na literature (TAM2 scale (Venkatesh and Davis, 2000)), a ansiedade foi medida com três itens de uma escala validada na literatura (Collier, Joel E. and Daniel L. Sherrell, 2010), a expectativa de esforço (EE) foi medida com quatro itens de uma escala validada na literature (Adapted from the UTAUT2 scale (Venkatesh et al., 2012), e por fim, a expectativa de desempenho medida com três itens de uma escala validada na literatura (Adapted from the UTAUT2 scale (Venkatesh et al., 2012)). Todos os dados foram recolhidos através de uma escala de Likert de cinco pontos, onde:

- 1 = Discordo completamente;
- 2= Discordo;
- 3= Nem concordo nem discordo;

- 4= Concordo;
- 5 = Concordo completamente.

O questionário tinha três partes, a primeira para a caracterização do inquirido, a segunda para avaliar o conhecimento do inquirido sobre a “*Cultura Organizacional e Resultados Financeiros*” e finalmente, o conjunto de questões para medir as variáveis não observáveis do estudo.

### 16.1.1. Inquérito

**Tabela 3 – Perguntas do Inquérito**

Objetivo: O presente questionário faz parte de um estudo no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Gestão da Universidade Lusíada – Norte.

A sua participação neste questionário é voluntária e todas as informações prestadas no âmbito deste questionário são estritamente confidenciais. Os dados recolhidos serão utilizados apenas para efeitos académicos e científicos.

O sucesso deste projeto dependerá do volume de dados representativos (questionários) preenchidos e entregues pelos inquiridos, pelo que a sua colaboração é fundamental.

A resposta ao questionário tem uma duração média de 5 minutos.

Muito obrigado pela sua participação!

I - Caracterização do Inquirido:				
P1	Idade	Menos de 25 anos <input type="checkbox"/> 25 a 35 anos <input type="checkbox"/> 35 a 45 anos <input type="checkbox"/> 45 a 55 <input type="checkbox"/>		
		55 a 65 <input type="checkbox"/> Mais de 65 <input type="checkbox"/>		
P2	Sexo	Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/>		
P3	Rendimento Mensal da Família	≤ 1000€ <input type="checkbox"/>	1001 a 2000 € <input type="checkbox"/>	2001 a 3000€ <input type="checkbox"/> > 3000 € <input type="checkbox"/>
P4	Profissão	Primário <input type="checkbox"/> Secundário <input type="checkbox"/> Terciário <input type="checkbox"/> Reformado <input type="checkbox"/> Desempregado <input type="checkbox"/> Estudante <input type="checkbox"/>		



Considere as seguintes afirmações abaixo e utilize a seguinte escala para responder às questões. Por favor, indique com uma cruz o seu grau de concordância ou discordância com cada afirmação. Não existem respostas certas ou erradas.

Discordo Completamente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Completamente
1	2	3	4	5

<b>P5- Comportamento individual (Citizens' Behaviour (Bhattacharjee 2001))</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Usaria a cultura organizacional para melhorar os resultados financeiros					
Vou utilizar a cultura organizacional da organização em que trabalho ou vir a trabalhar					
Pretendo continuar a utilizar a cultura organizacional					
Estou satisfeito com a cultura organizacional como meio de melhorar os resultados financeiros					
A maioria das minhas expectativas em relação aos benefícios da cultura organizacional estão confirmadas.					
Estou satisfeito com o que ouço dizer dos benefícios de utilização da cultura organizacional.					
<b>P6- Confiança na Cultura organizacional ( Morton (2018) )</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Acho que a cultura organizacional é de confiança na minha vida cotidiana					
A cultura organizacional ajuda a toda e qualquer empresa a obter melhores resultados financeiros					
A cultura organizacional melhora a qualidade da minha vida organizacional					
A minha experiência sobre a cultura organizacional e resultados financeiros o comportamento financeiro é melhor do que o esperado.					
Estou satisfeito com a utilização da cultura organizacional como instrumento de melhor agir para obter melhores resultados financeiros.					
A cultura organizacional fornecida pela organização pode melhorar os nossos valores e ajudar a torná-los mais implementáveis.					

<b>P7- Questões éticas (Ethical Issues (Lim et al., 2019; Rejeb et al., 2020; Travizano et al., 2018))</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A questão ética é a premissa fundamental para se falar de uma cultura organizacional de modo a obter bons resultados financeiros.					
Impacto ético: é necessário uma lei natural que seja a base de todos os valores que governam os comportamentos que geram finanças e recursos numa organização são fundamentais.					
As questões éticas relacionadas com a cultura organizacional e o mercado em que atuam são equivalentes aos valores que governam a organização.					
O bom proceder, de acordo com as leis e a cultura organizacional afeta os resultados financeiros e a formação de novas margens de lucro.					
As regras e a cultura organizacional foram estabelecidas de forma ética.					
<b>P8- Literacia Financeira (Financial literacy (Based on Hastings et al. (2013))</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Tenho um bom nível de conhecimento financeiro que me permite saber: como proceder e gerir a cultura organizacional.					
Tenho uma elevada capacidade para lidar com questões financeiras como fazer funcionar os recursos materiais e financeiros.					
<b>P9- Risco Percebido (Perceived risk (Faqih (2016) based on Shim and Lee (2011))</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A utilização de cultura organizacional fraca e com valores ambíguos é arriscada					
Há demasiada incerteza associada à utilização de cultura organizacional desestruturada.					
Por ser também entendido como um contrato psicológico. Em comparação com outros meios de funcionamento, a cultura organizacional é mais arriscada do que outros instrumentos que formam a mente trabalhadora dos trabalhadores.					
<b>10- Condições facilitadoras (Facilitating conditions Adapted from the UTAUT2 scale (Venkatesh et al., 2012)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Tenho os recursos e valores necessários para utilizar e abraçar uma cultura organizacional.					
Tenho os conhecimentos necessários para utilizar a cultura organizacional e não ser por ela manipulada.					
A cultura organizacional é compatível com os meus valores pessoais.					

Posso obter ajuda se tiver dificuldades na utilização e adaptação da cultura organizacional, contando com formações profissionais dentro da organização.					
<b>11- Influência Social (Social influence Adapted from the UTAUT2 scale (Venkatesh et al., 2012))</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
As pessoas que são importantes para mim, são da opinião que tenho de confiar nos benefícios de trabalhar de acordo com a cultura organizacional.					
As pessoas que trabalham comigo me influenciam a proceder de acordo ao que estabelece a cultura organizacional dentro da organização.					
Pessoas cujas opiniões eu valorizo dentro da organização me incentivam a utilizar a cultura organizacional.					
<b>12- Intenção de usar - Intention to use (TAM2 scale (Venkatesh and Davis, 2000))</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Pretendo utilizar a cultura organizacional e a transmiti-la.					
Prevejo que irei utilizar a cultura organizacional sempre que estiver numa organização.					
<b>13- Ansiedade - Anxiety (Technological) Collier, Joel E. and Daniel L. Sherrell (2010), "Examining the Influence of Control and Convenience in a Self-service Setting," Journal of the Academy of Marketing Science, 38 (4), 490-509</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Hesito em utilizar e confiar na cultura organizacional por medo de cometer um erro que não posso corrigir, quando sinto que os valores não são coerentes.					
Sinto-me inseguro quanto à minha capacidade de usar a cultura organizacional, por não ter bem definido os meus valores.					
Evitei algumas vezes proceder de acordo com a cultura organizacional porque me era intimidante.					
<b>14- Expectativa de esforço – (Effort expectancy Adapted from the UTAUT2 scale (Venkatesh et al., 2012))</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Será fácil para mim aprender a usar uma boa cultura organizacional					
A utilização da cultura organizacional será clara e compreensível para mim desde que sejam compostas de bons valores.					

Será fácil para mim usar a cultura organizacional e com ela obter melhores resultados financeiros.					
Será fácil para mim tornar-se um especialista na utilização de cultura organizacional para obter bons resultados financeiros.					
<b>15- Expectativa de desempenho - Performance expectancy (Adapted from the UTAUT2 scale (Venkatesh et al., 2012))</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A utilização da cultura organizacional aumentará as minhas oportunidades de atingir objetivos importantes para mim e para a empresa.					
A utilização da cultura organizacional vai ajudar-me a atingir os meus objetivos mais rapidamente e os da empresa.					
A utilização de cultura organizacional irá aumentar o meu nível de vida organizacional e os resultados financeiros da organização.					

## **17. Resultados da pesquisa**

### **17.1 Caracterização da Amostra**

A recolha dos dados levou a 200 resultados válidos. Na tabela seguinte encontram-se discriminados os resultados da caracterização dos inquiridos. Relativamente à idade verifica-se que 68% dos inquiridos encontra-se com idades compreendidas entre os 25 aos 35 anos, isto porque a maior parte dos inquiridos foram destinados a cidadãos desta faixa etária, logo seguida dos indivíduos entre os menos 25 ( 1%) e os de 35 aos 45 (16,5%); 45 aos 55 (7%); 55 aos 65 (6,5); e os de mais de 65 anos (1%), que correspondem aos 32% restantes .

## 17.1.2 Frequências e Histogramas

**Estatísticas**

		P1- Idade	P2- Sexo"	P3 - Rendimento Mensal da Família"	P4 - Profissão"
N	Válido	200	200	200	200
	Omisso	0	0	0	0
Média		1,53	1,27	2,56	3,06
Mediana		1,00	1,00	3,00	2,00
Modo		1	1	3	1
Mínimo		0	1	0	1
Máximo		5	2	3	6

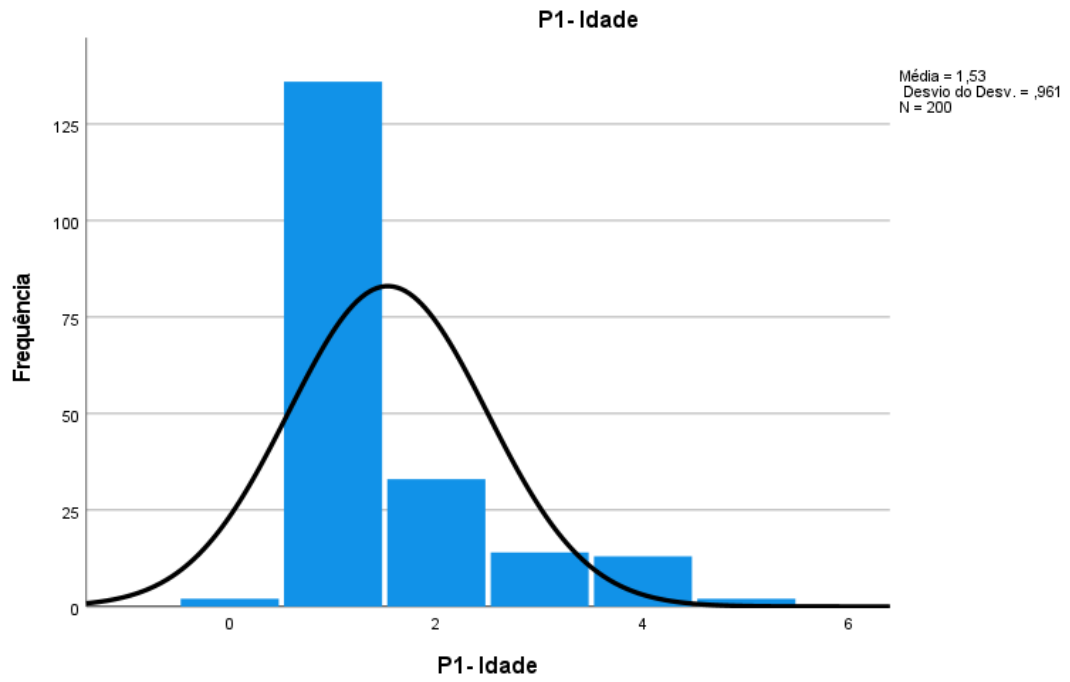
### 16.1.2.1 Tabela de Frequências

**P1- Idade**

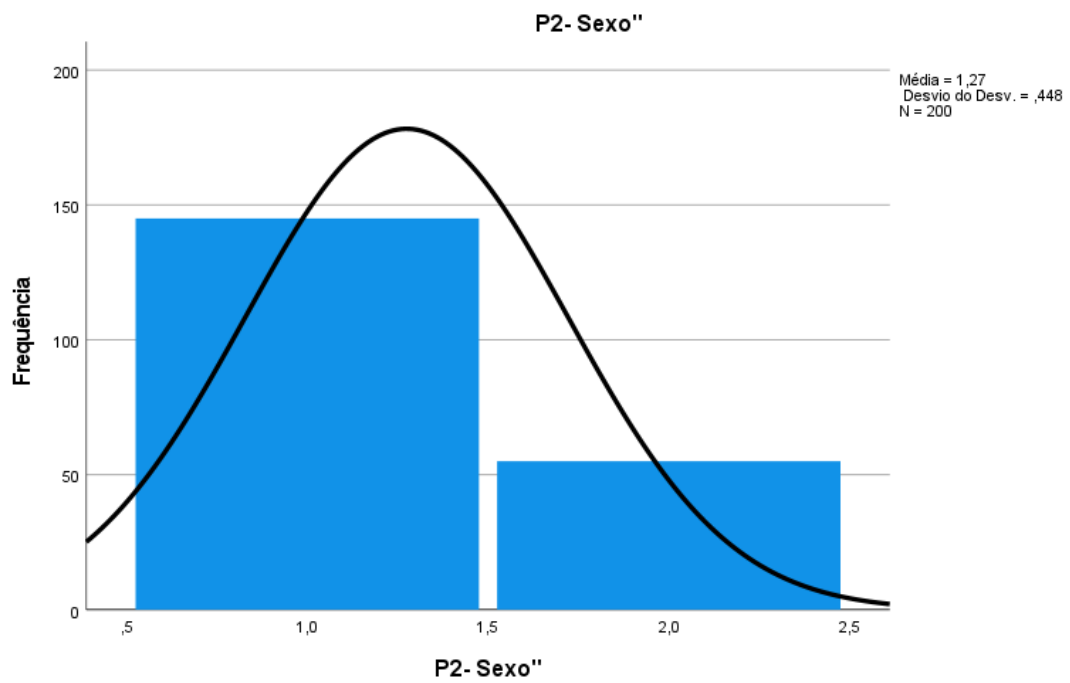
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	2	1,0	1,0	1,0
	1	136	68,0	68,0	69,0
	2	33	16,5	16,5	85,5
	3	14	7,0	7,0	92,5
	4	13	6,5	6,5	99,0
	5	2	1,0	1,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

0- menos de 25 anos; 1- de 25 ao 35 anos; 2- de 35 aos 45; 3- de 45 aos 55; 4- de 55 aos 65;  
5- mais de 65 anos.

### 17.1.2.1.1 Histograma



### 17.1.2.2.2 Histograma



1- Feminino 2- Masculino

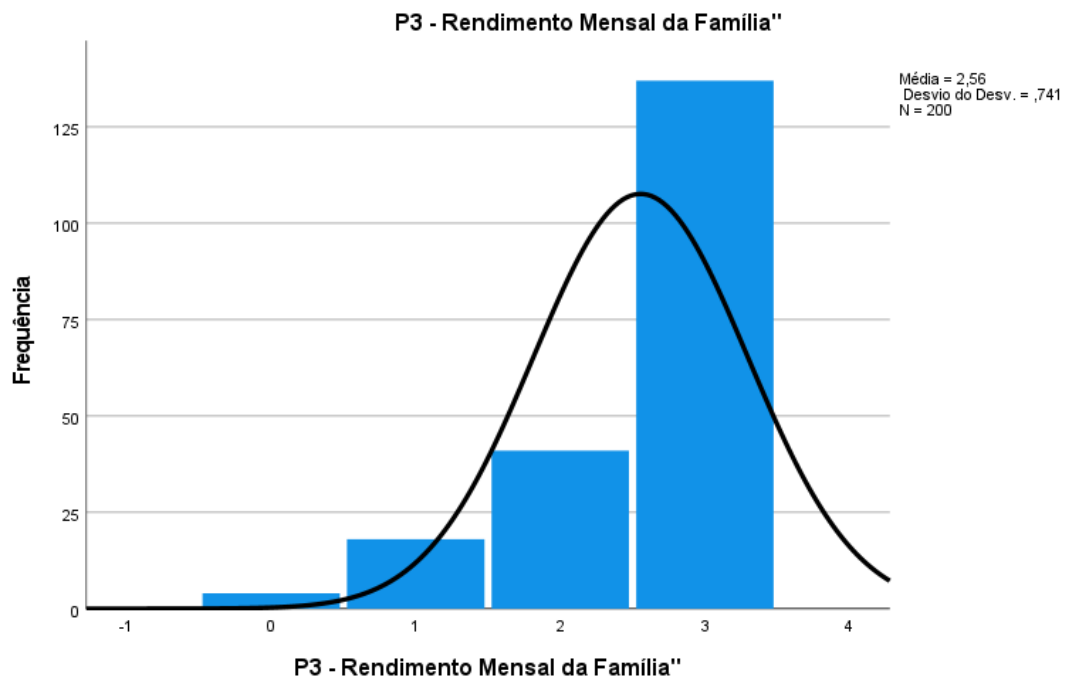
### 17.1.2.3 Tabela de Frequências

**P3 - Rendimento Mensal da Família"**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	4	2,0	2,0	2,0
	1	18	9,0	9,0	11,0
	2	41	20,5	20,5	31,5
	3	137	68,5	68,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

0- ≤ 1000€ <input type="checkbox"/>	1- 1001 a 2000 € <input type="checkbox"/>	2- 2001 a 3000€ <input type="checkbox"/>	3- > 3000 € <input type="checkbox"/>
-------------------------------------	---	--	--------------------------------------

#### 17.1.2.3.1 Histograma





### 17.1.2.4 Tabela de Frequências

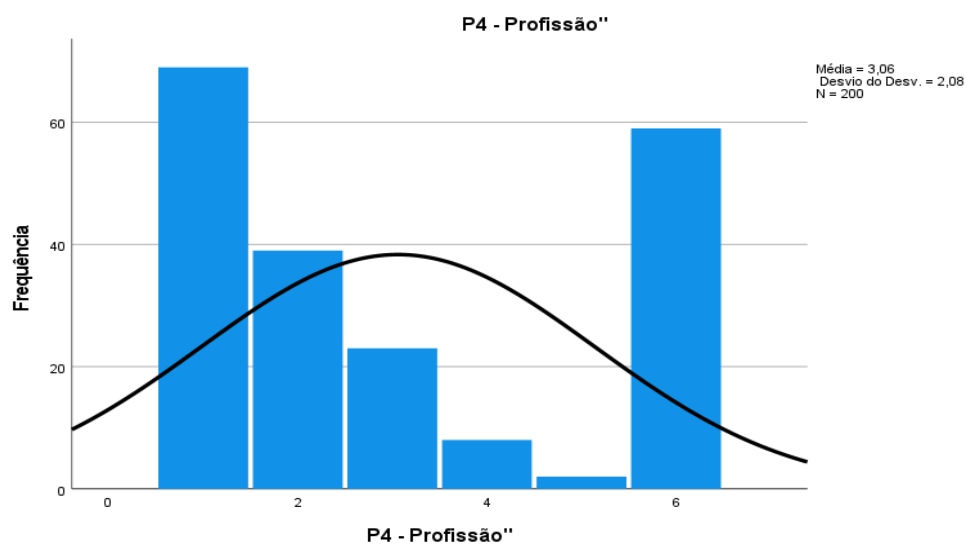
#### Tabela de Frequências

**P4 - Profissão"**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	69	34,5	34,5	34,5
	2	39	19,5	19,5	54,0
	3	23	11,5	11,5	65,5
	4	8	4,0	4,0	69,5
	5	2	1,0	1,0	70,5
	6	59	29,5	29,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

1- Primário 2- Secundário 3- Terciário 4- Reformado 5- Desempregado 6- Estudante

#### 17.1.2.4.1 Histograma



### 17.1.5 Conclusão Caracterização da amostra

Relativamente aos inquiridos, pelo facto dos inquéritos terem sido encaminhados na sua maioria aos jovens, temos como maior percentagem a população jovem seguindo da população adulta. Na maioria das famílias tem o rendimento equivalente ou superior a 3000 euros, contando com o rendimento de todos. A maioria da população é feminina. As respostas a este inquérito representam experiências recentes e experiências passadas de reformados, bem como sonhos de jovens estudantes que pensam em ingressar no mundo do trabalho e da própria gestão económica e financeira tendo em consideração a Cultura Organizacional, isto é, saberem sempre: qual é o melhor comportamento a optar!

## 17.2. Análise da Fatorial Exploratória

De seguida, com os dados obtidos, foi realizada uma análise fatorial exploratória. A análise fatorial exploratória serve para reduzir um conjunto de questões muito alargadas a uma única variável. São vários os indicadores utilizados na avaliação desta análise. Inicialmente obtém-se o indicador KMO que nos diz se se deve prosseguir a análise, o teste KMO da presente pesquisa, nos diz que se pode avançar a pesquisa, pois o valor do KMO é de 0,894 e o grau de significância 0.000. Este indicador encontra-se compreendido entre 0 e 1. Na observação, todas as variáveis são observáveis para a pesquisa, porque o menor valor é de 0.500 é o maior valor do KMO e de 0,945: . Pois valores abaixo de 0.5 não nos permite realizar a análise fatorial. Depois verificam-se os valores das comunalidade para cada item. Estes valores devem estar acima de 0.6. Todos os itens com comunalidades abaixo deste valor são eliminados da análise. De seguida verifica-se se a redução dos itens levou a oito variáveis. Estas oito variáveis vão explicar uma percentagem da variância dos dados. Finalmente, apresentam-se os pesos fatoriais para cada uma das novas variáveis (fatores) obtidas. A tabela da variância total explicada, a matriz da componente mostra os resultados obtidos e a Matriz de Rotação.

### 17.2.1 Análise do KMO

#### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,894
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	9752,533
	gl	820
	Sig.	,000

Por conseguinte o teste de KMO, o teste KMO da presente pesquisa, nos diz que se pode avançar a pesquisa, pois o valor do KMO é de 0,894 e o grau de significância 0.000.

## 16.2.1 Variância total explicada

Componente	Variância total explicada								
	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	18,630	45,439	45,439	18,630	45,439	45,439	6,563	16,007	16,007
2	4,945	12,062	57,500	4,945	12,062	57,500	5,093	12,423	28,430
3	2,129	5,193	62,693	2,129	5,193	62,693	4,997	12,189	40,619
4	1,857	4,530	67,223	1,857	4,530	67,223	4,101	10,003	50,622
5	1,540	3,757	70,980	1,540	3,757	70,980	3,701	9,026	59,648
6	1,508	3,677	74,657	1,508	3,677	74,657	2,821	6,882	66,530
7	1,085	2,647	77,305	1,085	2,647	77,305	2,730	6,659	73,189
8	1,008	2,457	79,762	1,008	2,457	79,762	2,695	6,573	79,762
9	,852	2,078	81,840						
10	,770	1,878	83,718						
11	,641	1,565	85,283						
12	,588	1,433	86,716						
13	,538	1,313	88,029						
14	,490	1,195	89,225						
15	,441	1,077	90,301						
16	,414	1,010	91,312						
17	,388	,945	92,257						
18	,335	,817	93,074						
19	,281	,686	93,759						
20	,255	,621	94,380						
21	,241	,588	94,968						
22	,234	,571	95,540						
23	,217	,530	96,070						
24	,183	,446	96,516						
25	,167	,407	96,923						
26	,145	,354	97,277						
27	,135	,330	97,608						
28	,124	,303	97,910						
29	,117	,286	98,197						
30	,107	,260	98,457						
31	,102	,249	98,706						
32	,085	,207	98,913						
33	,082	,201	99,114						
34	,065	,159	99,273						
35	,054	,132	99,405						
36	,051	,123	99,529						
37	,048	,117	99,645						
38	,048	,116	99,761						
39	,041	,100	99,862						
40	,032	,079	99,941						
41	,024	,059	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Desta Matriz de itens foram extraídos oito fatores dos quais a percentagem acumulada é de 79,762%.

### 17.2.5. Matriz de transformação de componente

**Matriz de transformação de componente**

Componente	1	2	3	4	5	6	7	8
1	,531	,193	,437	,372	,349	,307	,250	,269
2	-,255	,919	-,055	,186	-,132	,009	,022	-,185
3	,382	,229	-,547	-,505	-,089	,121	,295	,371
4	-,029	,154	-,211	-,072	,689	-,136	-,618	,225
5	-,442	-,133	-,337	,377	,338	-,189	,567	,246
6	-,269	,142	,584	-,554	,131	-,349	,231	,260
7	,479	,053	-,079	,057	,132	-,730	,164	-,425
8	,091	,027	,032	,339	-,479	-,427	-,260	,630

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

Logo, segundo o método de extração das principais componentes:

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 7 iterações.

Após fazer as trocas de lugares nós temos a equação ótima para a nossa análise, vemos como os componentes acima alguns, estão alinhados no mesmo factor (de 1 a 8). Seguem as componentes:

- 1- Expectativa de esforço,
- 2- Ansiedade,
- 3- Intenção de usar,
- 4- Influência Social,
- 5- Condições facilitadoras,
- 6- Literacia Financeira,
- 7- Questões éticas,
- 8- Comportamento individual.

### 17.3 Análise da Fiabilidade

A análise da fiabilidade foi realizada através da obtenção do Alpha de Cronbach que tem um valor médio de 0,965, instrumento importante para conhecer a confiança das coisas observáveis neste estudo. Este indicador varia entre 0 e 1. Quanto mais próximo de um estiver maior é a confiança na medição obtida pelas escalas para as variáveis não observáveis.

No resumo de processamento do caso verifica-se que a fiabilidade do estudo é boa pois tem um valor aproximadamente a 1. Analisando a tabela (Anexos) verifica-se que o valor mínimo encontrado foi de 0,964 correspondente às variáveis: “ Expectativa de esforço, Ansiedade, Intenção de usar, Influência Social, Condições facilitadoras, Literacia Financeira, Questões éticas, Comportamento individual.

Por conseguinte o valor mais elevado foi de 0,966 correspondente às variáveis: Expectativa de desempenho, Risco Percebido e Confiança na cultura organizacional. Estes valores garantem que as variáveis observadas foram bem medidas.

### 17.3.1 Resumo de processo do caso

#### Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	200	100,0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	200	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

### 17.3.2. Alfa de Cronbach

#### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,965	,967	41

O Alfa de Cronbach está aceitável para continuar a análise pois tem um valor superior de 0,700, que corresponde a 0,965 em média. O Alfa de Cronbach ajuda na tomada de decisão, pois é uma técnica para analisar inter-relações entre um grande número de variáveis. Logo podemos ver a interação entre as variáveis e entender que a mais probabilidades da Cultura organizacional interferir no comportamento organizacional e com isto originar bons resultados financeiros a nível organizacional.

## 17.4 Modelo de Regressão

Por fim, estimou-se o modelo que explica a influência que a Cultura Organizacional tem nos Resultados Financeiros por parte dos inquiridos, logo os resultados financeiros são dependentes em certo sentido da cultura organizacional, ainda que as evidências nesta análise orientam a uma maior gestão e confiança na Cultura Organizacional como factor influenciador para maximizar os Resultados Financeiros das Organizações. De certa forma se pode afirmar que a cultura organizacional influencia os resultados financeiros. Para isso, utilizou-se um modelo de regressão linear múltiplo e o método de mínimos quadrados. A primeira regressão realizada mostrou um conjunto de variáveis explicativas sem/com significância estatística explicativa do comportamento individual relativamente a intenção de usar, nomeadamente, as variáveis P5 (1) ( $\beta = -0,686$ ,  $p\text{-value}=0$ ), a P12 ( $\beta = -0,631$ ,  $p\text{-value}=0$ ), todas outras variáveis representadas na tabela abaixo. Estas variáveis foram retiradas do modelo.

Assim, o modelo explicativo para o impacto da cultura organizacional nos resultados financeiros foi: Métodos Quantitativos P5 +P12 Intenção de usar - Intention to use (TAM2 scale (Venkatesh and Davis, 2000)). Desta forma, verifica-se que as variáveis que explicam a P5 Comportamento individual (Citizens' Behaviour (Bhattacharjee 2001)+12 são as variáveis P6- Confiança na Cultura organizacional ( Morton (2018) ), P8 - Literacia Financeira (Financial literacy (Based on Hastings et al. (2013), P10- Risco Percebido (Perceived risk (Faqih (2016) based on Shim and Lee (2011)), P11- Condições facilitadoras (Facilitating conditions Adapted from the UTAUT2 scale (Venkatesh et al., 2012), P12- , P13- Ansiedade - Anxiety (Technological) Collier, Joel E. and Daniel L. Sherrell (2010), "Examining the Influence of Control and Convenience in a Self-service Setting," Journal of the Academy of Marketing Science, 38 (4), 490-509, P14 - Expectativa de esforço – (Effort expectancy Adapted from the UTAUT2 scale (Venkatesh et al., 2012)), P 15- Expectativa de desempenho - Performance expectancy (Adapted from the UTAUT2 scale (Venkatesh et al., 2012). Podemos ainda dizer que P11 ( $\beta = 0$ ,  $p\text{-value}=0,000$ ) e as P14 e P15 ( $\beta = 0,286$   $p\text{-value}=0,000$ ) são as que mais contribuem para a P5+P12. As variáveis que têm um impacto menor na P5+P12 ( $\beta = 0$ ,  $p\text{-value}=0$ ), são a P9 e a P13.

Na globalidade, este modelo é estatisticamente significativo pela análise do quadro ANOVA ( $z = 10,781$ ,  $p\text{-value} = 0,000$ ) e o coeficiente de determinação ( $R^2 = 0,741$ ) acima de 0,5 para variáveis que não são observáveis mostra um forte poder explicativo. Assim, um conjunto de variáveis explicativas do modelo (P6, P8, P10, P11, P12, P13, P14, P15) explicam 70% da variável P5+P12. Na correlação entre as variáveis P5 e P12 existe uma correlação linear da qual nos permite avançar na pesquisa e obter sólidas e válidas confirmações em saber se realmente a cultura organizacional influencia os resultados financeiros.



### 17.4.1. Anova - Modelo de Regressão

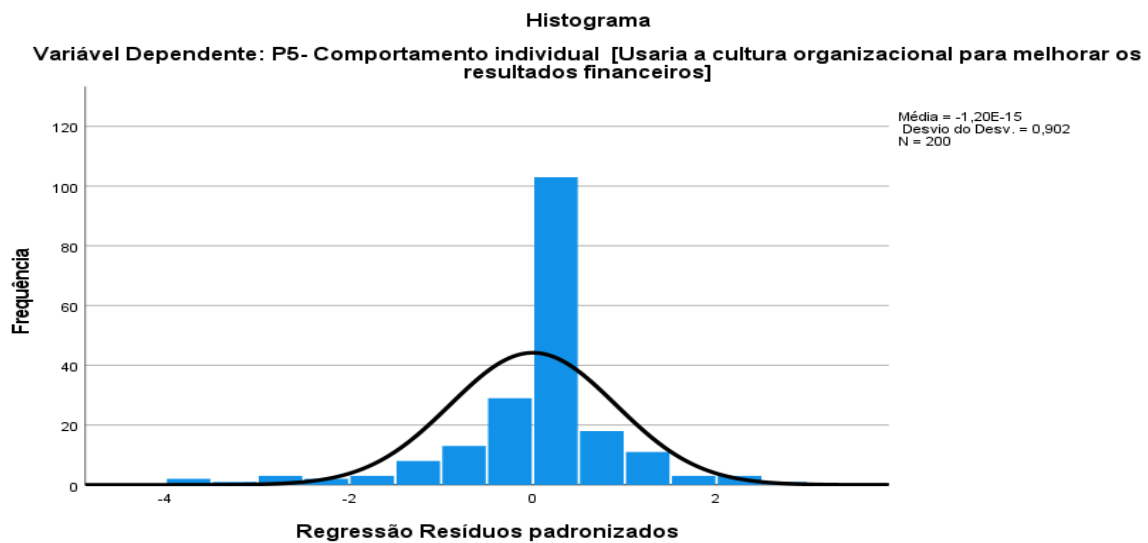
#### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	24,444	33	,741	10,871	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	11,311	166	,068		
	Total	35,755	199			

a. Variável Dependente: P5- Comportamento individual [Usaria a cultura organizacional para melhorar os resultados financeiros]...

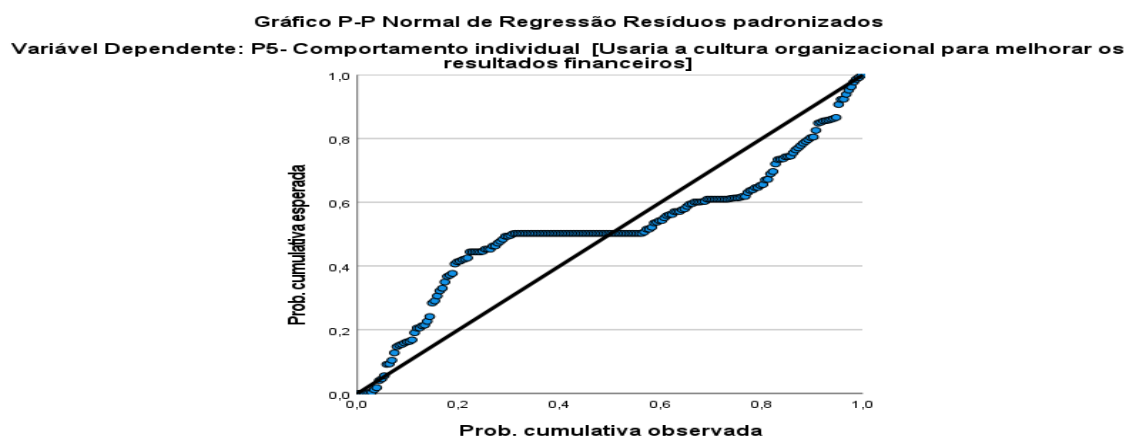
Estes dados da Anova - Modelo de regressão confirmam as nossas hipóteses anteriormente estabelecidas: o comportamento organizacional e uma variável dependente da Cultura Organizacional. Logo para mudar e melhorar o comportamento a nível organizacional se tem de melhorar a qualidade da Cultura Organizacional de modo a obter os resultados desejados.

## 17.4.2 Regressão Resíduos padronizados



Os níveis de satisfação e aprovação dos inquiridos relativamente à utilização da Cultura Organizacional aos Resultados Financeiros é bom, porém pensa-se que se poderia melhorar ainda mais. O que se comprovou foi uma certa aprovação da Cultura Organizacional como um instrumento de maximização dos Resultados Financeiros, mas a utilização da mesma para este fim tem sido adquirida recentemente pelos gestores de Cultura Organizacional e Gestores Financeiros. Logo é preciso muita confiança na utilização da Cultura Organizacional.

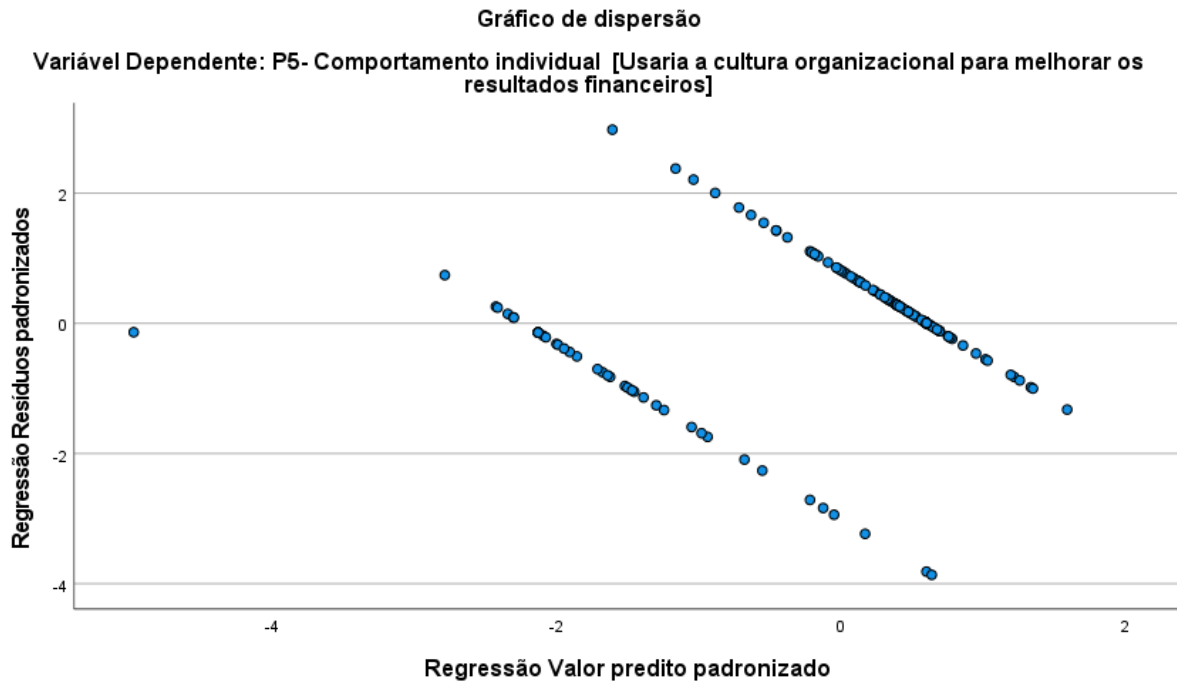
## 17.4.3. Gráfico “Probabilidade cumulativa esperada” vs “Probabilidade cumulativa observada”, normal de Regressão Linear



O gráfico da cumulativa observada mostra uma certa aproximação entre a probabilidade cumulativa esperada e a cumulativa observada. Logo o que se esperava foi observado,

isto quer dizer que a Cultura Organizacional influencia positivamente os resultados financeiros da Organização.

#### 17.4.4. Gráfico de Dispersão - Regressão resíduos padronizados vs Regressão valor predito padronizado



Podemos notar uma correlação entre a variável P5 - Usaria a Cultura organizacional para melhorar os Resultados Financeiros da Organização com todas as variáveis observáveis. De modo a termos a ideia e a certeza de que a Cultura Organizacional é um fator chave para melhorar os Resultados Financeiros organizacionais

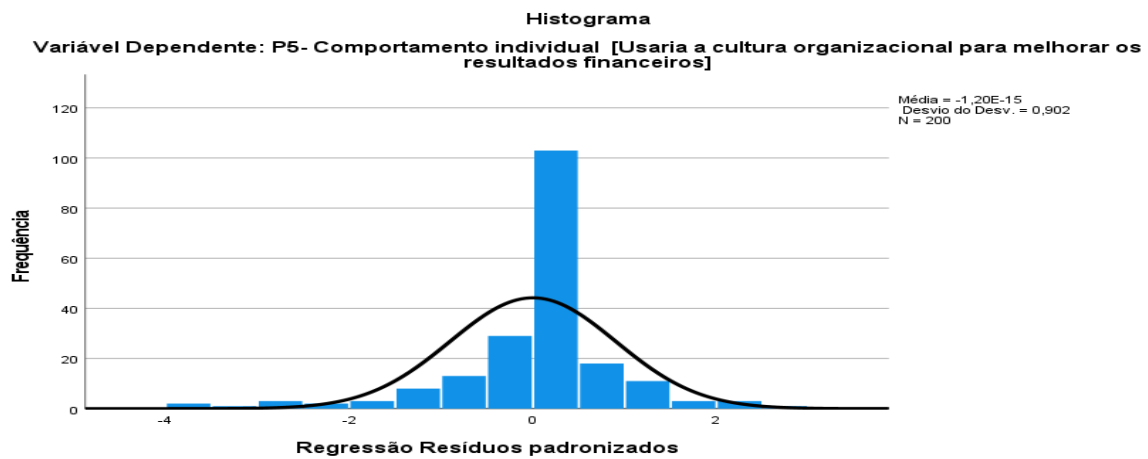
## 18. Discussão dos Resultados

Neste ponto estão representadas as principais conclusões deste estudo. Primeiramente se pode concluir que a Cultura organizacional influencia positivamente os Resultados Financeiros, por sua vez, de uma forma mais simplificada se concluiu que a Cultura Organizacional, condiciona e influencia o Comportamento Organizacional dos Trabalhadores. Graças aos estudos dos diversos autores: Denison (1984), Gordon (1985), Ogbonna , Calori e Samin (1991), Marcoulides e Heck (1993), Santos (1998), Har-ris, 2000, Sorensen, 2002. Logo, os estudos feitos por estes autores representam o entendimento da existência de uma relação entre a força da cultura organizacional de uma empresa e seu desempenho de cada funcionário.

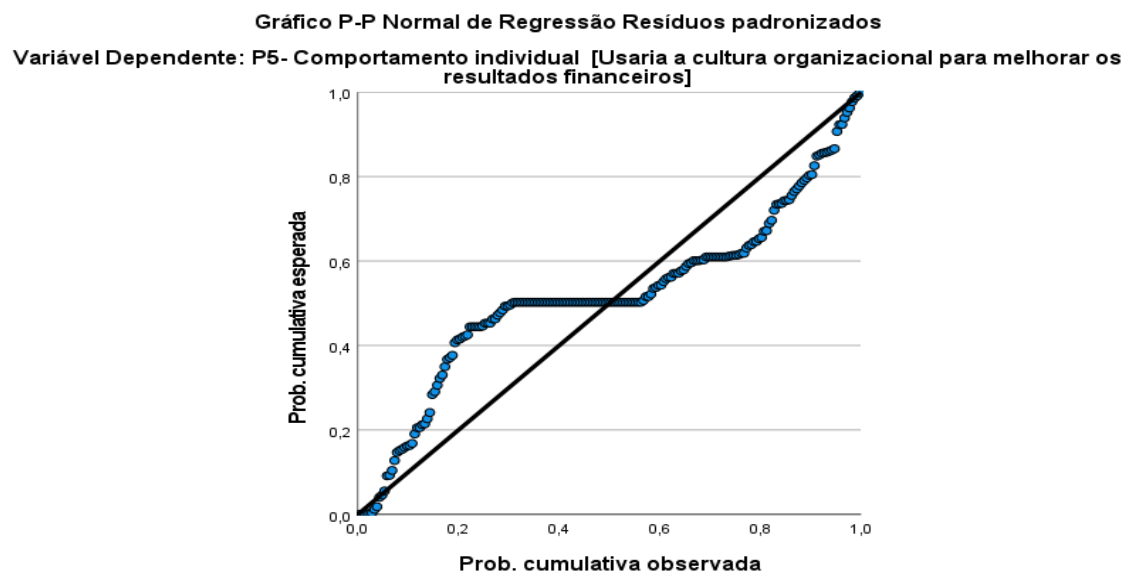
O estudo focal nas empresas analisadas, permite-nos ter um relatório real e evidente da Cultura Organizacional, foi ali onde pudemos diferenciar circunstâncias de identidade, ou seja, atitudes de comportamentos e que os funcionários têm que trabalhar por amor ao que fazem e terem a responsabilidade de apresentar resultados.

Por outra a análise qualitativa do estudos mostra uma analogia de vantagem e desvantagem da cultura organizacional: os entrevistados assumem como vantagem - valorização dos princípios da organização, a personalidade que se vai criando, a identidade que é factor muito importante, estabilidade no mercado e no contexto interno da organização; por sua vez os entrevistados assumem como desvantagem - a rigidez em ser resistente na mudança, a constância o que dificulta a diversificação e a burocracia. Se pode ver uma certa ligação entre o fio condutor dos autores anteriormente citados, que é a ligação entre “cultura e desempenho” com o “amor ao trabalho e o apresentar resultados”.

Os estudos Quantitativos mostram graficamente e numericamente esta relação entre o “Comportamento organizacional” e “A cultura organizacional e resultados financeiros”. Refletido nos indicadores: 1- Expectativa de esforço, Ansiedade, Intenção de usar, Influência Social, Condições facilitadoras, Literacia Financeira, Questões éticas, Comportamento individual. Os estudos estatísticos mostram que a confiança nestes dados e nesta analogia é de 0,966%. Por sua vez, o Alfa de Cronbach de 0,965%, permite um avanço no estudo, ajuda na tomada de decisão, por ser uma técnica para analisar inter-relações entre um grande número de variáveis.



Neste gráfico vemos um gráfico com um desvio padrão, que nos assenta em que frequência se pode estar para obter os melhores resultados estão entre a linha 40 ao intervalo de -2 a 2.



Neste gráfico podemos analisar a relação entre as variáveis no todo. O gráfico apresenta bons resultados, para se melhorar a interação entre as variáveis, por isso, tem que se arranjar maneira de se conseguir aproximar as formas redondas no gráfico da reta do gráfico, criando uma dinâmica entre as variáveis. Em suma, de acordo com Neves (2001) para se obter bons resultados financeiros o comportamento consumista, esbanjador, desregrado, irracional, desumano dos funcionários pelos recursos da organização tem que ser bem geridos pela Cultura Organizacional, de modo a originar atitudes vencedoras por se ter um bom comportamento organizacional baseado na eficiência, poupança, gestão dos recursos, para economizar, formar-se, desenvolver em conhecimento e sabedoria, investir em si mesmo e na organização.



## 19. Conclusão

Em suma, o que se queria estudar foi estudado, de modo que se chegou a entender o seguinte: como a cultura organizacional influencia os resultados financeiros das empresas com fins lucrativos e também organizações sem fins lucrativos. Entendeu-se também que a cultura organizacional não é o factor chave para o crescimento dos resultados financeiros. Com as entrevistas se conseguiu conhecer a percepção e a ideologia das pessoas com relação à cultura organizacional, as vantagens e desvantagens e no estudo quantitativo desenvolveu-se mais a pesquisa sobre a percepção das pessoas com relação ao impacto da cultura organizacional face aos resultados financeiros da organização e o quanto seja importante e confiável a cultura organizacional, importante e confiável a cultura organizacional. Porém no decorrer do trabalho uma nova variável surgiu entre os dois factores Cultura organizacional e Resultado Financeiro, que é o Comportamento Organizacional. Entendeu-se então que: o comportamento organizacional é um fator dependente da cultura organizacional e por isso, o melhor comportamento organizacional, isto é, pensar e fazer sucesso empresarial, e o que faz com que os resultados financeiros e o Bom clima organizacional sejam os melhores.

Logo o presente trabalho, transmitiu a ideia do que é a cultura organizacional nos dias de hoje e como a cultura organizacional causa alguns impactos em todos os recursos da empresa. Entendeu-se que a importância da cultura organizacional nas organizações baseia-se na tomada de consciência da sua existência, isto é, ter conhecimento dos valores da organização. Em todo este estudo verifica-se que a cultura organizacional é fundamental. Porque sabendo como é a cultura organizacional de uma organização é mais fácil identificar o grau da cultura organizacional, isto é, se é forte ou se é fraca, em muitos casos ajuda a saber se as muitas ordens, muitas vezes dadas, por diferentes departamentos vão de acordo aos valores da organização.

Entendeu-se também que a cultura organizacional nasce dos valores dos próprios sócios ou donos da empresa que ao desempenharem nas suas ações cotidianas a cultura organizacional, motivam os funcionários e colaboradores a abraçarem a cultura organizacional e assim a obterem maiores margens de lucros e de resultados financeiros. A cultura organizacional pode se tornar cada vez mais forte com a colaboração de alguns gestores e dos trabalhadores que mais se destacam na organização pelo seu correto modo de proceder. Os trabalhadores mais destacados são chamados de “agentes de mudança”.

A presente Dissertação, apresenta um caso prático, de um estudo analítico e qualitativo feito a duas empresas angolana “Talulenga Lda” e a empresa “Cante”, de prestação de serviço e venda de bens, do estudo analítico feito, notou-se que a cultura é o carisma que governa a empresa, que atrai e motiva os clientes, pois é, mútua motivação que faz com que os clientes reconheçam um valor puro e um espírito humano e sustentável, da empresa que colaboram com a “Talulenga Lda” a qual pretende ter uma filial em Portugal, percebeu-se que o amor ao trabalho e a equipa de trabalho é o núcleo de uma cultura organizacional forte, a responsabilidade de que a empresa está para gerar empregos e sustentar indivíduos e famílias é uma motivação da qual a empresa

segue firme nos seus objetivos. Estudou-se também a cultura de algumas empresas com culturas fortes no caso da Coca-Cola, Google, Facebook, Netflix, Apple, entre outras, do qual se entendeu que uma boa cultura organizacional é aquela que faz os seus colaboradores felizes e que os torne confortáveis desempenhando as suas funções. Nota-se a valorização da personalidade e do comportamento dos funcionários com relação ao currículo que apresentam. Contudo entendeu-se que a cultura organizacional causa impactos em todos os recursos da organização, logo uma cultura organizacional forte influencia positivamente os recursos financeiros da organização, bem como origina o crescimento e o desenvolvimento da organização ao nível interno e externo.

Conclui-se também que a cultura forte da organização fortalece a empresa quando se fala de equipe. Comprovou-se também por uma análise de campo, em uma empresa de restauração em Braga: “Restaurante Cantè - Sabores Aprovados”, que: uma equipe motivada em si ter uma cultura organizacional forte, conquista os clientes a estarem fidelizados ao restaurante e a sugeri-lo, resolvendo os problemas em equipe face aos clientes e fornecedores de modo a criar sempre um bom clima organizacional. Logo, de certo modo é lógico que todas estas boas práticas ajudam e originam a maximizar os lucros e a obter resultados financeiros e econômicos positivos para as organizações e nas organizações.

Como resposta a este problema pretende-se aumentar o conhecimento sobre a tematica e investir em materiais de apoio aos funcionários, como por exemplo: a criação de aplicativos de modo a acrescentar valor aos funcionários das organizações. Como no caso da: Usewhale, Aplicador de Cultura; Folha fresca; Ei Taco; Ataque Chefe; CulturaBot; Pulso de Sexta-feira; Gusto; Bonus; Nós Prosperamos; Local de Trabalho Quântico; Motivossidade.



## 20. Referências

A -

- Aristóteles. *Metafísica* (1969). Trad. Leonel vallandro. Prefácio david ross. Porto alegre: globo.
- Ahmed, P. K. & Rafiq, m. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European journal of marketing*, vol. 37, n. 9, 1177-86.
- 
- Aristóteles, *metafísica* (1970). [livro i / a] texto grego, latino e castelhano, trad. De j. Garcia yebra, gredos, madrid.
- Aristóteles: as quatro causas – ensaios e notas.
- Assaf Neto, alexandre; silva, cézar augusto Tibúrcio (1997). *Administração de capital de giro*. 2. Ed. São paulo: atlas.
- Almeida (de), Filipe Jorge Ribeiro (2002) - *organizações, pessoas e novas tecnologias*. Coimbra: quarteto editora.
- Almeida (de), Maria Amélia Pacheco Nunes (2005) - *aprender a gerir as organizações no século xxi*. Lisboa: áreas editora.

B -

- Buckingham, M., & Coffman, c. (1999). *First, break all the rules - what the world's greatest managers do differently* (1 ed.). New york: simon & schuster.
- Buono R. 2005. *O trabalho na visão de sigmund freud*.  
Freud, sigmund. *Obras completas*. Rio de janeiro: imago. Xxi, p.174. O trabalho na visão de sigmund freud ~ abnt ou vancouver ?
- Banu, R. A., & Duraipandian, k. (2014). Development of instrument to measure work life balance of it professionals in chennai. *International journal of management*, 5(11), 21-33.
- Barney, J. B (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of ma-nagement review*, v.11, n.3, p.656-665.

- Bilhim, João (2005) - teoria organizacional, estruturas e pessoas. Lisboa: instituto superior ciências sociais e políticas.
- Barnard, C. I. (1979). As funções do executivo. São paulo: atlas.
- Barney, J., & Hesterly, w. (1997). Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In clegg, s. R., hardy, c., Nord, w. R. (eds.). Handbook of organization studies. London. Sage publications.
- Borges, A; Macedo, J; morgado, J; Moreia, A; Isidro, H. (2012). *Práticas de contabilidade financeira*. Lisboa. Areas editora.

C -

- C Reimão. (1996): a cultura enquanto suporte de identidade, de tradição e de memória. Colibri. Lisboa. P, 309 – 321.
- Cameron, K. S.; Quinn, r. E (1998.) Diagnosing and changing organizational. Culture: based on the competing values framework. Michigan: addison-wesley.
- Calori, R; Sarmin, P (1991). Corporate culture and economic performance: a french study. Organization studies, v. 12, n.1, p. 49-74.
- Campello, M. L. C.; oliveira, j. S. G (2004). O desafio na busca de resultados e de competitividade nas empresas modernas. Bauru.
- Chiavenato, I (1994). Gerenciando pessoas. 3a edição. São paulo: makron books, 252 p.
- Crozier, Michel (1982). «mudança individual e mudança colectiva». In: mudança social e psicologia social. Lisboa: livros horizonte. Pp. 69-81.
- Chiavenato, Idalberto (1993). Introdução à teoria geral da administração. São Paulo: Makron books.

D-

- Denison, D.R (1984). bringing corporate culture to the button line. Organizational dynamics, p. 4-22.

- Denison, D. R., Mishra, A. K (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization. Science*, v.6, n.2, p.204-223.

E -

- Equipe editorial de conceito.de. (2012). Conceito de finanças. *Conceito.de*.  
<https://conceito.de/financas>.
- Eisenhardt, k.m. (1989). Agency theory: an assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.
- 

F -

- Felipe I. J. S .A ( 2023). Importância da cultura organizacional nas organizações e-para-os-administradores.disponível-  
em:<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/aimportancia-da-cultura-organizacional-nas-organizacoes-e-para-osadministradores/27997/>.
- Frezatti, Fábio (1997). *Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio*. São paulo: atlas.

G -

- Guedez, V (1998). *Gerência, cultura e educação*. Caracas: ed. Fundo editorial.
- Gordon, G. G (1985) The relationship of corporate culture to industry sector and corporate perfomance. In: r.h. kilmann, m. J. Saxton, r. Serpa and associate, *gaining control of the corporate culture*. San francisco: jossey-bass.

- Gitlow, H.S (2005). “organizational dashboards: steering an organization towards its mission”, *quality engineering*, 17:345-357;
- Guni, C. N (2014). “the dashboard – conceptual dimensions and evolutions”, *economics, management , and financial markets*, vol. 9 (1), p.448-456.
- Gideon P, Sorensen P, Thomsen c, Stahlberg F, Gjerris F, Henriksen O (1994). Avaliação da dinâmica do lucro e do fluxo venoso no seio sagital superior por ressonância magnética em hipertensão intracraniana idiopática: um estudo preliminar. *Neurorradiologia*. 36:350–4.
- Gomes, A. Duarte (2000). *Cultura organizacional: comunicação e identidade*.
- Coimbra: quarteto editora.

H -

- Henning, P.C. Ed & Vieira V, T (2014). *Consumo e cultura modos de ser e viver a contemporaneidade*.
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e organizações - compreender a nossa programação mental*. Lisboa: edições sílabo. [ [links](#) ]
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: international differences in work-related values* (2a ed.). Thousand oakes, c.a: sage. [ [links](#) ]
- Hofstede, G. Etalli (1990). Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, v.35, p.286-316.
- Hofstede, G., & Bond, M. (1988). The confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational dynamics*, 16 (4), 4-21. [ [links](#) ].
- Hofstede G, Neuijen, B, Ohayv, D, Andсандers G. (1990). Medindo culturas organizacionais:a estudo qualitativo e quantitativo em vinte casos», *ciência administrativatrimestral* ,35,285±316.
- Hofstede, G. (1980). *Consequências da cultura: diferenças internacionais nos valores relacionados ao trabalho*. Beverly hills: sage publications.

- House R.J, Hanges P.J, Ruiz Quitanilla S.A, Dorfman P.W, Javidan M, Dickson, M.W, Gupta V, Dela Coleta J.A. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: project globe. In w. H. Mobley, m.j. gessner, & v. Arnold (org.), *advances in global leadership* (pp. 171-233). Stamford: jai press, v. [ [links](#) ]
- House R.J, Hanges P.J, Javidan M, Dorfman P.W, Gupta V (2004). *Culture, leadership and organizations: the globe study of 62 societies*. Thousand oaks: sage. [ [links](#) ].
- Hampden-Turner, C. (1993) - cultura de empresa. Lisboa: editorial presença.
- Hall, Richard (1984). Organizações, estrutura e processos. Rio de janeiro: editora prentice/hall.

#### J -

- Jermier J, Slocum J, Fry L, & Gaines J (1991). Organizational subcultures in a soft bureaucracy: resistance behind the myth and facade of an official culture. *Organization science*, 2(2), 170-194.
- Joseph, W. B (1996). Internal marketing builds service quality. *Journal of health care marketing*, vol. 16, n. 1, 54-59.

#### K-

- Kluckhohn, F. R, & Strodtbeck F.L (1961). *Variations in value orientations*. New york: harpercollins. [ [links](#) ].
- Kotter, J. P.; Heskett, J. L ( 1994). A cultura corporativa e o desempenho empresarial. São paulo: makron books.
- Ky L.; Parker, R. J ( 2008). Antecedents of budget participation: leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. *Abacus*, v. 44, n. 4, p. 423-442.

- Kirkbridge P (1998). Gerir mudança. *Stacey, r. Pensamento estratégico e gestão da mudança: perspectivas internacionais sobre dinâmica organizacional. Lisboa: dom quixote.*
- 
- Katzenbach J, Oelschlegel C. & Thomas J (2016). 10 princípios da cultura organizacional.
- Katzenbach, Oelschlegel, C, & Thomas J (2016). Principles of organizational culture. *Strategy+ business*, spring2016 (2).

#### L-

- Linton R. (1969): *uindividu dans sa société*, gallimard, paris.
- Leal, t. (2012). O papel do gestor no clima organizacional. *Acedido via web http://www. Canalweb. Com. Br/ibus/main. Htm, 15(02).*

#### M -

- Maslow A. (1970). *Motivation and personality* (2 ed.). New york: harper & row.
- Martin J, & Siehl C (1983). Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis. *Organizational dynamics*, 12(2), 52-64.
- McClelland D (1972). *Sociedade competitiva*. Rio de janeiro: expressão e cultura. [ [links](#) ].
- Mohammad Essawi, Oleg Tilchin (2013). Uma abordagem de confronto construtivo para gerenciar a cultura organizacional. *Revista de ciências empresariais e de gestão*; 1(4):71-76. Doi: 10.12691/jbms-1-4-5.

- Marcoulides, G. A.; Heck R. H (1993). Organizational culture and performance: proposing and testing a model. *Organization science*, v.4, n.2, p. 209-225.
- Macedo-soares T, D. L., Ratton, C. A, (1999). “medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultado de uma pesquisa de empresas líderes no brasil”, *revista de administração de empresas*, v.39, no4, p.46-59;
- Madrigal, B. E. B (2012). Sistema de indicadores de gestão para a monitorização estratégica. Dissertação para obtenção de grau de mestre em contabilidade e finanças, instituto politécnico bragança.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Bookman editora.
- Mintzberg, Henry. *Managing* (2010). Desvendando o dia a dia da gestão. Porto alegre: bookman. 304 p.
- Moura Maria Cristina Canovas, Bitencourt Cláudia Cristina (2006). A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais.
- Motta F. C. P & Vasconcelos, I. F. G. (2002). A cultura organizacional. *Motta, Fernando C. Prestes. Teoria geral da administração, 3ed.*
- Morin, Edgar (1984). *Ciencia con consciencia. [science avec conscience]*. Ed. Anthropos. Barcelona.
- Morin, Edgar (2001). *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. 3. Ed. São paulo: cortez; brasília, df: unesco.

N-

- Neves J.C. (2012). *Análise e relato financeiro – uma visão integrada- de gestão*. 6 edição, textos editores lda.
- Neves S. S.M. L (2001). *Evolução da divulgação de informação nos relatórios de gestão*. Dissertação no âmbito do mestrado de contabilidade, fiscalidade e finanças empresariais, iseg. lisboa.

O-

- Ogbonna H, Harris, I. C (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. The international journal of human resource management, v. 11, n. 4, p. 766-788.
- Origem da palavra cultura. <https://www.dicionarioetimologico.com.br/cultura>. (Acesso 2023)
- O'Reilly C. A. I, Chatman J, Caldwell D (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of management journal, v.34, p.487-516.
- Otley D (1999). Performance management: a framework for management control systems research. Management accounting research, v. 10, p. 363-382.
- Pollanen Raili M. Budgetary (2000). Criteria in performance evaluation: a critical appraisal using new evidence. Accounting, organizations and society, v. 25, p. 483-496.

P-

- Pinheiro José Mauricio Santos. O retorno do investimento em projetos de redes, 18/02/2005. disponível em [http://www.projetoderedes.com.br/artigos/artigo\\_roi.php](http://www.projetoderedes.com.br/artigos/artigo_roi.php). acessado em 02.01.2023

R -



- Robbins S, & Judge T. (2013). Organizational behavior. 15 ed. sally yagan, ed. United states of america: pearson education.
- Rafiq M, & Ahmed P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. Journal of services marketing, 14(6), 449-462.
- Rosa, Luís (1991) - Sociologia da empresa – mudança e conflito. Lisboa: editorial. Presença.
- Rego, Arménio Cunha, Miguel Pina e (2004). Comportamento organizacional: xxi temas e debates para o séc. Xxi. In: comportamento organizacional e gestão, vol. 10, n.o 1. Pp. 5-41.

S –

- Schein E. (1996). Culture: the missing concept in organization studies. Administrative science .quarterly, 41(2), 229-240.
- Soares A. D. S. (2018). *A influência da cultura organizacional, das características de liderança e do marketing interno na performance organizacional* (doctoral dissertation).
- Schein E. (2010). Organizational culture and leadership (4 ed.). San francisco: josseybass.
- Shein Edgar- (1985). Organizational cultures and leadership. S. Francisco.
- Suprihanto J, wrangkani T. D., & Meliala A. (2018). The relationship between internal marketing and the organizational commitment of doctors and nurses at mardi waluyo hospital, metro lampung indonesia. International journal of healthcare management, 11(2), 79-87.

- Santos N. M. B. F. (1998). Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas do setor têxtil. Revista de administração contemporânea. Rio de Janeiro, v.2, n.1, p. 47-66,
- Santos N. M. B. F (2000). Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação. Lorena:Stiliano.
- Sorensen J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. Administrative, science quarterly, v.47, n.1, p. 70-91.
- Santana, Silvina Maria Vagos (1999). Tecnologias da informação e da comunicação e pequenas e médias empresas: uma abordagem centrada na aprendizagem organizacional. Tese de doutoramento. Aveiro: universidade de aveiro (policopiado).
- Selznick P. (1948). Foundations of the theory of organization. American sociological association, 13(1), 25-35.

T -

- Tamayo A, Mendes A, & da Paz M. (2000). Inventário de valores organizacionais. Estudos de psicologia, 5(2), 289-315.
- Tarifa M. R. (2008). Cultura organizacional e práticas orçamentárias: um estudo empírico nas maiores empresas do sul do Brasil. Dissertação (mestrado em contabilidade) – universidade federal do Paraná, Curitiba.
- Tylor E. B. (1871). *Cultura primitiva: pesquisas sobre o desenvolvimento da mitologia, filosofia, religião, arte e costumes* (vol. 2). J. Murray.
- Vasconcelos A. F. (2004). Processos de trocas intra-organizacionais: atualizando o conceito de marketing interno. Caderno de pesquisas em administração, vol. 11, n. 1, 37-50.
- Valle R, Gestión (1995). Estratégica de recursos humanos. São Paulo, Addison Wesley Iberoamericana.

W -

- Williamson O. E. (1979). Transaction cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of law and economics*, 22(2), 233-261.

### **20.1. Escala de Medidas - Para a formulacao dos inqueritos.**

- Collier, Joel E. and Daniel L. Sherrell (2010), "Examining the Influence of Control and Convenience in a Self-service Setting. *Anxiety (Technological) Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 (4), 490-509.
- Bhattacharjee (2001). Citizens' Behaviour.
- Venkatesh et al (2012). Effort expectancy Adapted from the UTAUT2 scale.
- Lim et al ( 2019; Rejeb et al., 2020; Travizano et al., 2018). Ethical Issues.
- Venkatesh et al (2012). Facilitating conditions Adapted from the UTAUT2 scale.
- Hastings et al. (2013). Financial literacy Based on.
- Venkatesh and Davis (2000). Intention to use TAM2 scale.
- Venkatesh et al (2012). Performance expectancy Adapted from the UTAUT2 scale.
- (Venkatesh et al., 2012). Social influence Adapted from the UTAUT2 scale.
- (Kasahara and Kawahara, 2019; Stix, 2021) Technology Attachment.

# **21. Anexos**

## **21.1 - Estudo qualitativo**

### **Anexo A**

#### **Primeira entrevista**

**Aldina - Olá, boa tarde!**

**Amille- Boa tarde!**

**Aldina - Poderia se apresentar se faz favor?**

**Amille - sim, Hamm. Me chamo Amille de Carvalho Torres, tenho 28 anos e sou Psicóloga.**

**Aldina - Uau, que bom!!! Hmmm, gostaria de dizer-lhe que esta entrevista é de caráter acadêmico e os dados que aqui forem recolhidos serão somente para este tratamento de dados e que prometo-lhe ser confidencial no que me for transmitir. Logo, vamos então dar início a esta entrevista.**

**1º pergunta: Conhece ou já ouviu falar / Sabe o que é a Cultura Organizacional?**

**Amille- Sim: na Faculdade estudei bastante sobre a “Cultura Organizacional”. Temos uma disciplina chamada Psicologia Organizacional, então, identifiquei o que era a cultura organizacional desde aí, desde a Faculdade eu já tinha um pouco de conhecimento porque trabalhei nesta área de organização também.**

**Aldina- Uauu.**

**2º pergunta: Que tipo de cultura organizacional conhece?**

**Amille- Conheço essas: forte, fraca, hmmm também conheço o Fit Cultural.**

**Aldina- Certo**

**Amille- O Fit Cultural, que é, chamamos de uma cultura, no Brasil, chamamos de identificação, neh, do sujeito com a cultura da empresa e o Fit Cultural para nós lá é algo que nos devemos identificar: se aquele sujeito tem o Fit Cultural com a empresa então também é uma cultura que conheço, também.**

**Aldina - Muito interessante.**

**3º pergunta: Qual é a vantagem da cultura organizacional?**

**Amille- A cultura organizacional, ela é muito importante, porque, o sujeito, ele vai se identificar neh, então, por exemplo: ele vai identificar e se sentir bem, trabalhando bem, se sentir acolhido principalmente vamos supor que seja alguém que não tenha nascido naquele local mas reside atualmente, então, ter um acolhimento é bem importante, até porque muitas das vezes nós passamos mais tempo no trabalho do que em casa. então ter uma cultura que o sujeito se identifique é muito vantajoso para todos neh, até para a saúde mental, a saúde do trabalho pro sujeito se sentir exatamente bem trabalhando ali.**

**Aldina- Muito bem**

**4º pergunta: Reconhece utilidade na cultura organizacional?**

**Amille- Sim, até porque quando uma empresa tem uma cultura, muitas pessoas vão saber posteriormente, por exemplo, quando uma pessoa sai daquela empresa, quando uma pessoa entra, a cultura que ela tem e como se fosse uma reputação, então outras pessoas vão se identificar, neh, na cultura que aquela cultura tem e saber se querem trabalhar lá ou não, então, isso já identifica se a pessoa vai se candidatar, porque ela já vai saber, neh, então é muito importante que tenha essa identificação, esse conhecimento da cultura de cada um.**

**Aldina- Muito bem.**

**5º pergunta: Reconhece que é necessário ter literacia financeira para se definir uma cultura organizacional?**

**Amille- Eu acho que sim. Nao, nao uma coisa imposta, mas vamos, por exemplo: No Brasil tem o código de Ética, então cada empresa tem um código de Ética, um código de Conduta, que pelo menos tem algumas coisas que cada sujeito deve cumprir, não que seja algo como uma lei, por exemplo: é algo que busque a ordem, neh, então, a vestimenta, um código que define por exemplo: não haver relacionamento entre os funcionários, então pelo menos o básico e necessário, até porque, é aquilo né, se a gente não controla muito, a uma desordem, neh.**

**6º pergunta: Como teve conhecimento da existência do termo cultura organizacional?**

**Aldina- Hamm, já me respondeu esta questão.**

**Amille- Foi na faculdade mesmo.**

**7º pergunta: Era capaz de trabalhar de acordo ao que indica a cultura organizacional da organização em que trabalha ou pretende trabalhar? Revestir-**

se da cultura organizacional?

**Amille-** Eu acho que não e nem ser capaz. Mas é necessário, porque por exemplo: se você se candidata para uma empresa e voce nao se identifica com a cultura organizacional voce nao vai aguentar lá muito tempo. entao voce nao vai continuar a trabalhar la de forma eficiente, você não vai se sentir bem, então, ou você tem que ser capaz de se adaptar ou você não vai conseguir progredir. então, tive momentos que já trabalhei em empresas de festas, ramos??????? tipo assim ou você se adapta mesmo e conhece um pouquinho da cultura, claro que nao e se submeter a tudo, mas conhecer realmente e se identificar porque se nao você nao vai conseguir passar um bom tempo lá. Eu acho que todo mundo busca instabilidade numa empresa, então, quando você entra em um lugar você nunca entra querendo sair, então, ou você se identifica para que você fique lá ou você não vai conseguir.

**8º pergunta:** Até quanto está disposto a colaborar com a cultura organizacional da organização, sabendo que pode ser necessário renunciar alguns modos pessoas de proceder?

**Aldina-** Já me respondeu esta questão na sétima questão.

**Amille-** Sim, é algo, muito de valores, por exemplo: eu acho que a gente se submete até a um ponto, que nós vemos que é certo, neh. Por exemplo: se uma empresa te pede algo ilícito ou algo que não seja justo, você não vai continuar, um exemplo: trabalhei numa empresa onde 90% das pessoas eram usuárias de bebidas alcoólicas de drogas de tudo mais. Eu não me identifico! Mas isso naquele momento não era por exemplo algo que me incomodasse, era algo que não era muito frequente num ambiente de trabalho, brincavam, convidaram-se para festas, mas era só aquilo, então assim, nunca afetou de alguma forma, nunca fui, nunca me senti obrigada a fazer algo. Por exemplo, eles tinham lá uma comemoração todo mês, que era um Rap rayer???????, então como eu não bebo eu ficava assim 5 minutinhos e ia embora, então assim, é algo que não vai me afetar, entendeu, eu não vou ficar muito tempo mas também vou fazer a boa vizinhança, ficar 5 minutinhos, dar um oi e depois ir embora.

**Aldina-** Muito bem. Logo é preciso saber equilibrar!

**9º pergunta:** Qual o seu grau de confiança na utilização de uma cultura organizacional para se obter e garantir lucro e bons resultados financeiros?

**Amille-** Creio que sim. Não só isso né, mas acho que é um dos pontos principais, sim, até porque se você não investe numa cultura você não vai obter talentos, você não obterá muitas pessoas. Acho que uma empresa bastante falada quando a gente fala sobre cultura organizacional e o Google neh, então o Google tem um ambiente de trabalho assim, o Google o Twitter hoje em dia tem um ambiente incrível: com sala de descanso, então foi um investimento alto, que eles fizeram e hoje em dia o sonho de muitos jovens e trabalhar no Google, neh.

**Aldina -** Pois é, e tem uma cultura muito diferente, os trabalhadores trabalham como se não tivessem uma organização. Mas fazendo tudo aquilo que uma organização faz, realmente é incrível.

**10º pergunta:** Até que ponto, aquilo que se sabe sobre cultura organizacional tem influência na sua maneira de trabalhar?

**Amille-** hamm aí já, eu acho meia complicada. Vamos supor se fosse uma pessoa que não tivesse tido contacto, estudando sobre isso, seria diferente, mas como eu estudei sobre isso, tipo acabo meio que aceitando compreendendo um pouco mais, mas se fosse uma pessoa que por exemplo não tivesse aprofundado esse conhecimento e tal assim já seria mais difícil para a pessoa lidar, com isso.

**Aldina-** Pois, não levaria em consideração a organização e sim a relação entre colega e colega e de colaborador e chefe, sabendo que a organização também é um organismo, é um elemento.

**Amille-** Eu sempre falo assim, onde tem pessoas tem problemas, então, a gente tem que saber remediar.

**11º pergunta:** Considera que a cultura organizacional é um meio para se trabalhar com transparência?



**Amille-** Sim, até porque se você tem um sujeito na sua empresa que trabalha confortável que se sente bem ele vai se sentir confortável e bem de conversar com alguém de um cargo mais alto. Então creio que a hierarquia seja muito mais fácil de se lidar e consigam ser muito mais transparentes entre si.

**Aldina-** Pois e, pois e, porque se trata de uma cultura e não de relações pessoais, neh. o que acontece muito em muitas organizações.

**Amille-** Sabe-se que o que será dito ali será sobre o trabalho.

**12º pergunta:** Qual é a sua expectativa sobre uma empresa com uma cultura organizacional forte?

**Amille-** Expectativa, eu acho que seja identificar mesmo, me identificar, por exemplo: quando eu entro numa empresa eu vou com essa expectativa de me identificar com a empresa e querer ficar lá a vida toda. Então, é claro que eu busco muito saber das posições, dos cargos, até para saber se um dia vou ser valorizada, por exemplo: ser promovida no local, então já trabalhei muito tempo em uma só empresa e não tive nenhuma valorização, enquanto isso eu já trabalhei em uma organização que me identificaram e mudaram o meu cargo, então é assim, eu acho que quando a gente se identifica realmente é o ponto principal, assim, se identificar e se sentir confortável, sabes.

**13º pergunta:** Você vê-se a abrir mão dos seus hábitos laborais para melhor abraçar a cultura organizacional da organização em que trabalha ou poderá vir a trabalhar?

**Amille-** Eu acho que é a mesma coisa do que a gente já havia conversado, é um equilíbrio neh, assim como o funcionário abre mão a empresa também tem que abrir mão de algumas coisas. então, quando a gente senta conversa se identifica direitinho o que que a gente pode fazer, ehh, que vai muito além do que a gente está falando neh, da transparência da conversa do diálogo, acho que conseguisse chegar assim no ponto principal.

**Aldina-** Pois eu também acho que o diálogo é fundamental e ajuda a resolver todo tipo de problema, o que requer é saber conversar.

**14º pergunta: Acha que uma organização que não faz uso da cultura organizacional ou que simplesmente não se importa com a gestão desta pode ter sucesso a nível empresarial?**

**Amille- E capaz que tenha sucesso mas não da forma certa. porque é o que acontece, neh, toda a organização tem uma cultura, o que às vezes diferencia e que às vezes aquela organização ainda não identificou a sua cultura, então muitas vezes a empresa mesmo, a chefia ainda não identificou qual e a cultura daquela empresa, quanto mais cedo um gerente identifica a cultura melhor até porque ele vai conseguir obter mais talentos e talentos que se identifiquem com, mas quando você não tem controle, você não tem conhecimento, fica assim, ai, a pessoa não dura, nunca tem um desenvolvimento alto e você nunca sabe o porque. Mas é praticamente isso, a cultura organizacional você não identificou e você está contratando pessoas que não são compatíveis, então acaba que a empresa pode até ter sucesso, crescer mas não vai ter uma base sólida, então assim, a qualquer momento pode desabar.**

**15º pergunta. Do seu ponto de vista, devem ser facilitadas as condições para se renovarem e fortalecerem as culturas organizacionais?**

**Amille- Creio que sim, eu acho que se as empresas fossem mais comunicativas, muita coisa seria muito mais avançada. Não só internamente mas também externamente. Por exemplo: se você promove uma vez por mês um treinamento para os seus funcionários você consegue fazer com que todos se identifiquem com a cultura organizacional todo mês e uma vez a cada semestre se reunir com cada empresário desse mesmo ramo você consegue ter um diálogo de mercado muito maior, às vezes você pensa que é concorrência mas as vezes nao e concorrência, mas às vezes se se unirem é muito melhor do que pensar que se cada um puxar do seu lado vai dar certo.**

**Obrigada por responder as perguntas desta entrevista!!!**

**Segunda Entrevista**

**Aldina- Olá! Boa noite.**

**Aldina- Gostaria de te apresentar por favor?**

**Lucas- Boa noite, meu nome é Lucas, tenho 30 anos, moro em Braga e vim do Brasil.**

**Eu tenho formação em Direito, Educação Física e atualmente trabalho na parte do esporte como Padel - Organização de campeonatos, tradagem e aulas.**

**Aldina- Gostaria de dizer que o assunto aqui será somente para tratamento de dados e para o uso acadêmico e prometo confidencialismo a toda informação que me fornecer.**

**1º pergunta: Conhece ou já ouviu falar / Sabe o que é a Cultura Organizacional?**

**Lucas- Já ouviu falar, em alguns meios do qual eu estudava e trabalhava. Não tenho tanto conhecimento mas acredito que seja uma coisa importante, é um assunto muito importante a ser debatido no ambiente das empresas, no ambiente de trabalho no geral.**

**Aldina- Pois e, uma vez que é de uma forma geral podemos dizer que a cultura organizacional é o valor da organização e de certa maneira tudo o que é valor e importante para qualquer tipo de coisa.**

**2º pergunta: Que tipo de cultura organizacional conhece?**

**Lucas- Pelo pouco que eu entendo, eu conheço um pouco da cultura fraca e da cultura forte, as outras para mim, fico um pouco fora do que eu conseguiria te responder. A cultura fraca na minha opinião ela deixa que cada indivíduo tenha o seu valor e demonstrar o seu valor dentro da empresa, a cultura forte já vem de valor, um hábito determinado de forma hierárquica já vem de cima onde o : chefe, o patrão enfim tenta passar isso para as pessoas de baixo e que a empresa gire diante de acordo a aquele valor hierárquico.**

**3º pergunta: Qual é a vantagem da cultura organizacional?**

**Lucas-** A vantagem de forma bem simples é que ela consegue gerar um ambiente saudável dentro de uma empresa, um ambiente em que as pessoas se sintam valorizadas também, é muito importante, isso eu digo muito pelos ambientes que eu trabalhei de acordo com uma ordem hierárquica, como eu falei antes, que todos os integrantes se respeitem se entendam e que ninguém saia prejudicado por um ambiente não saudável.

**4º pergunta: Reconhece utilidade na cultura organizacional?**

**Lucas-** Sem dúvidas, isso é uma coisa muito importante à medida que a gente consegue dentro de uma empresa ter uma identidade em que os trabalhadores trabalhem entusiasmados em busca dos mesmos objetivos isso só tem a ganhar em que os funcionários se sentem valorizados, o funcionário ganha, a empresa consequentemente ganha então é muito importante e tipo uma coisa que todas as empresas deveriam seguir.

**5º pergunta: Reconhece que é necessário ter literacia financeira para se definir uma cultura organizacional?**

**Lucas-** Eu acredito que sim, todas nossas ações independentemente da empresa ou do lado pessoal elas são baseadas nos princípios de diretrizes que a gente cria ou troca ao longo da vida. Neh? Então transferir isso para a empresa é muito importante, obviamente vai vir de cima uma ordem hierárquica mais e muito importante que se tenha diretrizes e formas de pensar para gerir a empresa de uma forma mais consciente. Eu acho que é importante sim.

**6º pergunta: Como teve conhecimento da existência do termo cultura organizacional?**

**Lucas-** Em algumas palestras quando eu fazia o curso de Direito no Brasil não havia muitas mas algumas palestras durante o curso.

**7º pergunta: Era capaz de trabalhar de acordo ao que indica a cultura organizacional da organização em que trabalha ou pretende trabalhar? Revestir-se da cultura organizacional?**

**Lucas- Eu acredito que sim! Eu acho que as empresas e os ambientes que tem uma cultura organizacional elas facilitam muito para todas as pessoas envolvidas seja para a parte da direção seja para os empregados, eu acho que é bem importante.**

**8º pergunta: Até quanto está disposto a colaborar com a cultura organizacional da organização, sabendo que pode ser necessário renunciar alguns modos pessoas de proceder?**

**Lucas- Eu acho que isso aí depende muito do ambiente em que se encontra, o quanto vai, muito da maneira do funcionário se sentir valorizado ou ver uma perspectiva de futuro naquele cliente então não tenho como quantificar, porém quanto mais o funcionário se sente valorizado, quanto mais o ambiente é saudável, o ambiente é um bom ambiente de trabalho mais disposto ele está a sediar por isso.**

**9º pergunta: Qual o seu grau de confiança na utilização de uma cultura organizacional, como meio para obter lucros e bons resultados financeiros?**

**Lucas- Acredito que sim, uma empresa ou ambiente de trabalho que consegue alinhar todos os segmentos ou então uma cultura organizacional boa, o funcionário vai estar satisfeito obviamente visando em gerar lucros à medida que gera lucro a parte de cima da empresa também vai ficar satisfeita então é uma bola de neve que é importante, eu acho que vale a pena.**

**10º pergunta: Até que ponto, aquilo que se sabe sobre cultura organizacional tem influência na sua maneira de trabalhar?**

**Lucas- No meu caso em específico eu sempre tento me adequar a forma da empresa de gerir os funcionários conteúdos referentes a cada área, eu tento me adequar a isso, obviamente que em algumas empresas são mais fáceis porque elas demonstram o que elas querem realmente, neh, mas é isso.**

**11º pergunta: Considera que a cultura organizacional é um meio para se trabalhar com transparência?**

**Lucas- Sim, sim é importante que tenha essa transparência entre os colaboradores dentro da empresa.**

**Aldina- Poi é, pois é, e deste modo, hein, os trabalhadores não entram em conflito a nível pessoal, neh, uma vez que se olha para a cultura organizacional, olha-se para a organização e não um contra outro, neh, no modo de proceder e gera um ambiente saudável.**

**12º pergunta: Qual é a sua expectativa sobre uma empresa com uma cultura organizacional forte?**

**Lucas- Uma empresa que tenha uma cultura organizacional forte, na minha opinião ela tem muito mais possibilidades de alcançar um sucesso, seja ele económico seja ele no sucesso e na qualidade de vida dos trabalhadores, é muito importante uma empresa conseguir adequar isso obviamente ele sabe que não é fácil mas uma empresa que consegue gerir isso provavelmente tem muito mais possibilidade de sucesso.**

**13º pergunta: Você vê-se a abrir mão dos seus hábitos laborais para melhor abraçar a cultura organizacional da organização em que trabalha ou poderá vir a trabalhar?**

**Lucas- Acredito que sim, mas sempre naquela história de visando uma melhora ou expectativa, sempre que alguém visa uma vantagem, às vezes é importante abrir mão desses hábitos ou não, depende muito daquilo que você vislumbra no momento.**

**14º pergunta: Acha que uma organização que não faz uso da cultura organizacional ou que simplesmente não se importa com a gestão desta pode ter sucesso a nível empresarial - lucro, posicionamento da cultura nos seus stakeholders e funcionários ?**

**Lucas- Eu acho que o sucesso em si ele é muito relativo, eu acho que poder pode, eu acho que tem muitas empresas que se nos pensar principalmente em lucros elas**

tem sucessos e dentro da empresa provavelmente seja um caos, porém é muito mais difícil a preocupação com o ser humano que está ali, não, praticamente não existe, então a cultura organizacional ela é muito importante pensando nisso, eu acho que é um caminho mais fácil, é um caminho mais leve e toca abrangido melhor a cultura que estão no processo.

**15º pergunta. Do seu ponto de vista, devem ser facilitadas as condições para se renovarem e fortalecerem as culturas organizacionais?**

**Lucas-** Devem ser, eu acho que é importante que se facilite esse processo e que as pessoas tenham mais informação sobre isso também, neh, e que as empresas busquem oferecer mais isso para os seus funcionários.

**Aldina-** Pois é, e como muitos dizem cada tem que ser o agente de mudança, aquele que faz com que a cultura mude, neh, e melhore. Ok, muito obrigada.

**Obrigada por responder as perguntas desta entrevista!!!**

## **Anexo C**

### **Terceira Entrevista**

**idade entre os 40 a 60 anos, profissão Engenheiro informático, escolaridade ensino superior.**

**pergunta: Conhece ou já ouviu falar / Sabe o que é a Cultura Organizacional?**

**Antonio- Tenho uma ideia, serão aqueles princípios ou regras que todos os funcionários têm ou que determinada empresa tem.**

**2º pergunta: Que tipo de cultura organizacional conhece?**

**Antônio- Tem muito a ver com o foco da empresa, a cultura pode ser mais focada nas vendas, na qualidade dos serviços que tem.**

**3º pergunta: Qual é a vantagem da cultura organizacional?**

**Antônio- A cultura Organizacional faz com que haja uma uniformização na produção e relação, bom ambiente organizacional, para conseguir atingir os seus objetivos financeiros da organização.**

**4º pergunta: Reconhece utilidade na cultura organizacional?**

**Antônio- Sim, sem dúvidas que a cultura organizacional é muito importante.**

**5º pergunta: Reconhece que é necessário ter literacia financeira para se definir uma cultura organizacional?**

**Antônio- Sim, sem dúvidas é fundamental ter literacia financeira, porque é um dos objetivos que a organização tem de estabelecer.**



**5º pergunta: Como teve conhecimento da existência do termo cultura organizacional?**

**Antônio- A cultura organizacional sempre existiu, mas este termo Cultura Organizacional para designar as regras da empresa tive conhecimento recentemente.**

**6º pergunta: Era capaz de trabalhar de acordo ao que indica a cultura organizacional da organização em que trabalha ou pretende trabalhar? Revestir-se da cultura organizacional?**

**Antônio- Era, porque os valores da minha empresa são bons. O meu trabalho tem sido por teletrabalho, isto me fornece uma mais valia e uma satisfação de trabalhar bem.**

**7º pergunta: Até quanto está disposto a colaborar com a cultura organizacional da organização, sabendo que pode ser necessário renunciar alguns modos pessoais de proceder?**

**Antonio- Nem tudo é perfeito. Nem sempre concordamos com as empresas, pois às vezes temos de seguir o que a empresa decide a nível geral, por exemplo, tive um tempo no trabalho que tínhamos de trabalhar em Open space, isto foi algo que não gostei muito na minha experiência do trabalho, porém foi somente por um tempo. Mas é uma boa empresa sempre com ideias inovadoras e que sugere inovação aos funcionários.**

**8º pergunta: Qual o seu grau de confiança na utilização de uma cultura organizacional?**

**Antônio- Não, nós todos os anos temos que ser avaliados, mas esta avaliação não avalia nem 70% do nosso desempenho. Trabalhamos mais do que os valores que estão estabelecidos.**

**Aldina- Isto é bom, pois se verifica uma atualização de valores organizacionais. Sinal de que a cultura organizacional precisa ser atualizada.**

**0º pergunta: Até que ponto, aquilo que se sabe sobre cultura organizacional tem influência na sua maneira de trabalhar?**

**Antônio- Sim, muito.**

**1º pergunta: Considera que a cultura organizacional é um meio para se trabalhar com transparência?**

**Antônio- Sim, pois trabalhamos mesmo em grupo. Temos um grupo no trabalho, somos colegas mais antigos na empresa e trabalhando juntos temos mais produtividade, somos motivação para os outros funcionários.**

**2º pergunta: Qual é a sua expectativa sobre uma empresa com uma cultura organizacional forte?**

**Antônio- Quanto mais forte é a cultura organizacional, nós sentimos que temos que estar ao nível da cultura organizacional, estar em conformidade com os valores da empresa.**

**3º pergunta: Você vê-se a abrir mão dos seus hábitos laborais para melhor abraçar a cultura organizacional da organização em que trabalha ou poderá vir a trabalhar?**

**Antônio- Penso que nestes casos tem a ver com a idade dos próprios funcionários, funcionário jovem adapta-se mais a cultura organizacional, se identificam com os valores novos ou antigos; se for adulto é mais difícil se adaptar e se identificar.**

**4º pergunta: Acha que uma organização que não faz uso da cultura organizacional ou que simplesmente não se importa com a gestão desta pode ter sucesso a nível empresarial?**

**Antônio- Ao longo prazo, a má gestão da cultura organizacional, faz com que a empresa corre o risco de ser ultrapassada e pôr em risco a existência da própria empresa. Deixar as coisas ao Deus dará, não é tão providente ao nível organizacional, algumas coisas precisam ser geridas por nós, o melhor será gerir a cultura organizacional de tempo em tempo, de modo a gerir a cultura organizacional e obter bons resultados financeiros e ambientais, sucesso empresarial. Para uma maior produtividade é necessário gerir a cultura organizacional.**

**5º pergunta. Do seu ponto de vista, devem ser facilitadas as condições para se renovarem e fortalecerem as culturas organizacionais?**

**Antônio- Sim, sim, hoje em dia nada é estático, nada é imutável. Alguns valores têm que ser ajustados, aquilo que é hoje o foco tem que ser ajustado ao longo do tempo se for necessário devido a mudança que ocorre com o passar do tempo.**

**Obrigada por responder as perguntas desta entrevista!!!**

**1ª pergunta: Conhece ou já ouviu falar / Sabe o que é a Cultura Organizacional?**

**Antonio- Tenho uma ideia, serão aqueles princípios ou regras que todos os funcionários têm ou que determinada empresa tem.**

**2ª pergunta: Que tipo de cultura organizacional conhece?**

**Antônio- Tem muito a ver com o foco da empresa, a cultura pode ser mais focada nas vendas, na qualidade dos serviços que tem.**

**3ª pergunta: Qual é a vantagem da cultura organizacional?**

**Antônio- A cultura Organizacional faz com que haja uma uniformização na produção e relação, bom ambiente organizacional, para conseguir atingir os seus objetivos financeiros da organização.**

**4ª pergunta: Reconhece utilidade na cultura organizacional?**

**Antônio- Sim, sem dúvidas que a cultura organizacional é muito importante.**

**5ª pergunta: Reconhece que é necessário ter literacia financeira para se definir uma cultura organizacional?**

**Antônio- Sim, sem dúvidas é fundamental ter literacia financeira, porque é um dos objetivos que a organização tem de estabelecer.**

**6ª pergunta: Como teve conhecimento da existência do termo cultura organizacional?**

**Antônio- A cultura organizacional sempre existiu, mas este termo Cultura Organizacional para designar as regras da empresa tive conhecimento recentemente.**

**0º pergunta: Era capaz de trabalhar de acordo ao que indica a cultura organizacional da organização em que trabalha ou pretende trabalhar? Revestir-se da cultura organizacional?**

**Antônio- Era, porque os valores da minha empresa são bons. O meu trabalho tem sido por teletrabalho, isto me fornece uma mais valia e uma satisfação de trabalhar bem.**

**0º pergunta: Até quanto está disposto a colaborar com a cultura organizacional da organização, sabendo que pode ser necessário renunciar alguns modos pessoas de proceder?**

**Antonio- Nem tudo é perfeito. Nem sempre concordamos com as empresas, pois às vezes temos de seguir o que a empresa decide a nível geral, por exemplo, tive um tempo no trabalho que tínhamos de trabalhar em Open space, isto foi algo que não gostei muito na minha experiência do trabalho, porém foi somente por um tempo. Mas é uma boa empresa sempre com ideias inovadoras e que sugere inovação aos funcionários.**

**0º pergunta: Qual o seu grau de confiança na utilização de uma cultura organizacional?**

**Antônio- Não, nós todos os anos temos que ser avaliados, mas esta avaliação não avalia nem 70% do nosso desempenho. Trabalhamos mais do que os valores que estão estabelecidos.**

**Aldina- Isto é bom, pois se verifica uma atualização de valores organizacionais. Sinal de que a cultura organizacional precisa ser atualizada.**

**0º pergunta: Até que ponto, aquilo que se sabe sobre cultura organizacional tem influência na sua maneira de trabalhar?**

**Antônio- Sim, muito.**

**1º pergunta: Considera que a cultura organizacional é um meio para se trabalhar com transparência?**

**Antônio- Sim, pois trabalhamos mesmo em grupo. Temos um grupo no trabalho, somos colegas mais antigos na empresa e trabalhando juntos temos mais produtividade, somos motivação para os outros funcionários.**

**2º pergunta: Qual é a sua expectativa sobre uma empresa com uma cultura organizacional forte?**

**Antônio- Quanto mais forte é a cultura organizacional, nós sentimos que temos que estar ao nível da cultura organizacional, estar em conformidade com os valores da empresa.**

**3º pergunta: Você vê-se a abrir mão dos seus hábitos laborais para melhor abraçar a cultura organizacional da organização em que trabalha ou poderá vir a trabalhar?**

**Antônio- Penso que nestes casos tem a ver com a idade dos próprios funcionários, funcionário jovem adapta-se mais a cultura organizacional, se identificam com os valores novos ou antigos; se for adulto é mais difícil se adaptar e se identificar.**

**4º pergunta: Acha que uma organização que não faz uso da cultura organizacional ou que simplesmente não se importa com a gestão desta pode ter sucesso a nível empresarial?**

**Antônio- Ao longo prazo, a má gestão da cultura organizacional, faz com que a empresa corre o risco de ser ultrapassada e pôr em risco a existência da própria empresa. Deixar as coisas ao Deus dará, não é tão providente ao nível organizacional, algumas coisas precisam ser geridas por nós, o melhor será gerir a cultura organizacional de tempo em tempo, de modo a gerir a cultura organizacional e obter bons resultados financeiros e ambientais, sucesso empresarial. Para uma maior produtividade é necessário gerir a cultura organizacional.**

**5º pergunta. Do seu ponto de vista, devem ser facilitadas as condições para se renovarem e fortalecerem as culturas organizacionais?**

**Antônio- Sim, sim, hoje em dia nada é estático, nada é imutável. Alguns valores têm que ser ajustados, aquilo que é hoje o foco tem que ser ajustado ao longo do tempo se for necessário devido a mudança que ocorre com o passar do tempo.**

**Obrigada por responder as perguntas desta entrevista!!!**

## Anexo D

### Quarta Entrevista

idade, profissão, escolaridade

pergunta: Conhece ou já ouviu falar / Sabe o que é a Cultura Organizacional?

**Julio-** Sim, mas propriamente eu diria que não. A imagem que eu tenho da cultura organizacional é o hábito de ter as coisas organizadas.

2º pergunta: Que tipo de cultura organizacional conhece?

**Julio-** Uma cultura focada no desenvolvimento pessoal.

3º pergunta: Qual é a vantagem da cultura organizacional?

**Julio-** E a possibilidade de ter as coisas no seu lugar, pois isto ajuda a saber qual é o aspecto a melhorar. Ajuda-nos a saber onde estamos e do que precisamos.

**1º pergunta: Reconhece utilidade na cultura organizacional?**

**Julio- Sim, sim, pois.**

**2º pergunta: Reconhece que é necessário ter literacia financeira para se definir uma cultura organizacional?**

**Julio- Sim, tem que ter uma financeira, para ter as coisas organizadas.**

**3º pergunta: Como teve conhecimento da existência do termo cultura organizacional?**

**Julio- Nesta entrevista.**

**4º pergunta: Era capaz de trabalhar de acordo ao que indica a cultura organizacional da organização em que trabalha ou pretende trabalhar? Revestir-se da cultura organizacional?**

**Julio- Sim, se esta cultura for de acordo aos meus valores.**

**5º pergunta: Até quanto está disposto a colaborar com a cultura organizacional da organização, sabendo que pode ser necessário renunciar alguns modos pessoas de proceder?**

**Julio- Desde que não interfira com os meus valores.**



**0º pergunta: Qual o seu grau de confiança na utilização de uma cultura organizacional?**

**Julio- Desde que as regras não condicionem a dignidade humana e a boa convivência social.**

**0º pergunta: Até que ponto, aquilo que se sabe sobre cultura organizacional tem influência na sua maneira de trabalhar?**

**Julio- Até o ponto que a cultura me coloca mais ao serviço dos outros colaboradores e me consciencializar mais o que eu quero ser.**

**1º pergunta: Considera que a cultura organizacional é um meio para se trabalhar com transparência?**

**Julio- Sim sim.**

**2º pergunta: Qual é a sua expectativa sobre uma empresa com uma cultura organizacional forte?**

**Julio- Que a empresa me transmite mais experiência e confiança.**

**3º pergunta: Você vê-se a abrir mão dos seus hábitos laborais para melhor abraçar a cultura organizacional da organização em que trabalha ou poderá vir a trabalhar?**

**Julio- Sim sim. desde que concorde com os valores.**

**4º pergunta: Acha que uma organização que não faz uso da cultura organizacional ou**

**que simplesmente não se importa com a gestão desta pode ter sucesso a nível empresarial?**

**Júlio- Não acredito. É preciso ter a cultura e geri-la.**

**5º pergunta. Do seu ponto de vista, devem ser facilitadas as condições para se renovarem e fortalecerem as culturas organizacionais?**

**Julio- Sim sim.**

**Obrigada por responder as perguntas desta entrevista!!!**

## **Anexo E**

### **Quinta Entrevista**

**idade, profissão, escolaridade**

**1º pergunta: Conhece ou já ouviu falar / Sabe o que é a Cultura Organizacional?**

**Lourdes- Parcialmente**

**2º pergunta: Que tipo de cultura organizacional conhece?**

**Lourdes- Nenhuma**

**3º pergunta: Qual é a vantagem da cultura organizacional?**

**Lourdes- Levar a uma maior satisfação e motivação dos colaboradores e obter melhores resultados no ambiente organizacional.**

**4º pergunta: Reconhece utilidade na cultura organizacional?**

**1ª pergunta: Conhece ou já ouviu falar / Sabe o que é a Cultura Organizacional?**

**Lourdes- Parcialmente**

**Lourdes- Sim, muita utilidade para se atingir os objetivos da empresa.**

**2ª pergunta: Reconhece que é necessário ter literacia financeira para se definir uma cultura organizacional?**

**Lourdes- Claro, isso é fundamental.**

**3ª pergunta: Como teve conhecimento da existência do termo cultura organizacional?**

**Lourdes- Na entrevista.**

**4ª pergunta: Era capaz de trabalhar de acordo ao que indica a cultura organizacional da organização em que trabalha ou pretende trabalhar? Revestir-se da cultura organizacional?**

**Lourdes- Sim, desde que os valores da organização não interferem com os meus valores pessoais.**

**5ª pergunta: Até quanto está disposto a colaborar com a cultura organizacional da organização, sabendo que pode ser necessário renunciar alguns modos pessoais de proceder?**

**Lourdes- Como referi anteriormente.**

**0º pergunta: Qual o seu grau de confiança na utilização de uma cultura organizacional?**

**Lourdes- Depende do tipo de cultura.**

**0º pergunta: Até que ponto, aquilo que se sabe sobre cultura organizacional tem influência na sua maneira de trabalhar?**

**Lourdes- Se eu me identifico com esta cultura, tem muita influência.**

**1º pergunta: Considera que a cultura organizacional é um meio para se trabalhar com transparência?**

**Lourdes- Eu acho que sim.**

**2º pergunta: Qual é a sua expectativa sobre uma empresa com uma cultura organizacional forte?**

**Lourdes- No fundo é que se consegue algo mais positivo, por terem uma experiência de muitos anos. Diferente daquilo que é optar por uma experiência de iniciativa e aventura, fazer algo novo.**

**3º pergunta: Você vê-se a abrir mão dos seus hábitos laborais para melhor abraçar a cultura organizacional da organização em que trabalha ou poderá vir a trabalhar?**

**Lourdes- Sim, para colaborar com o bom clima organizacional.**

**4º pergunta: Acha que uma organização que não faz uso da cultura organizacional ou que simplesmente não se importa com a gestão desta pode ter sucesso a nível empresarial?**

**Lourdes- Acho que é um pouco difícil, pois a empresa precisa estar estável e estar melhor do que estava.**

**5º pergunta. Do seu ponto de vista, devem ser facilitadas as condições para se renovarem e fortalecerem as culturas organizacionais?**

**Lourdes- Acho que sim.**

**Obrigada por responder as perguntas desta entrevista!!!**

## 21.2 Estudo Quantitativo

### Anexo F

**21.2.1 Comunalidades** - para explicar o teste de KMO, que nos diz se se deve prosseguir a análise.

	Inicial	Extração
P5- Comportamento individual [Usaria a cultura organizacional para melhorar os resultados financeiros]	1,000	,709
P5- Comportamento individual [Vou utilizar a cultura organizacional da organização em que trabalho ou vir a trabalhar]	1,000	,731
P5- Comportamento individual [Pretendo continuar a utilizar a cultura organizacional]	1,000	,819
P5- Comportamento individual [Estou satisfeito com a cultura organizacional como meio de melhorar os resultados financeiros]	1,000	,713
P6- Confiança na cultura organizacional [A cultura organizacional melhora a qualidade da minha vida organizacional]	1,000	,875
P6- Confiança na cultura organizacional [A minha experiência sobre a cultura organizacional e resultados financeiros o comportamento financeiro é melhor do que o esperado.]	1,000	,794

P9- Risco Percebido [Há demasiada incerteza associada à utilização de cultura organizacional desestruturadas.]	1,000	,860
P13- Ansiedade [Sinto-me inseguro quanto à minha capacidade de usar a cultura organizacional, por não ter bem definido os meus valores]	1,000	,914
P15 - Expectativa de desempenho [A utilização de cultura organizacional irá aumentar o meu nível de vida organizacional e os resultados financeiros da organização.]	1,000	,777
P15 - Expectativa de desempenho [A utilização da cultura organizacional vai ajudar-me a atingir os meus objetivos mais rapidamente e os da empresa.]	1,000	,808
P14 - Expectativa de esforço [Será fácil para mim tornar-se um especialista na utilização de cultura organizacional para obter bons resultados financeiros.]	1,000	,837
P15 - Expectativa de desempenho [A utilização da cultura organizacional aumentará as minhas oportunidades de atingir objetivos importantes para mim e para a empresa.]	1,000	,834
P9- Risco Percebido [Por ser também entendido como um contrato psicológico. Em comparação com outros meios de funcionamento, a cultura organizacional é mais arriscada do que	1,000	,776



outros instrumentos que formam a mente trabalhadora dos trabalhadores.]		
P14 - Expectativa de esforço [Será fácil para mim usar a cultura organizacional e com ela obter melhores resultados financeiros.]	1,000	,846
P14 - Expectativa de esforço [A utilização da cultura organizacional será clara e compreensível para mim desde que sejam compostas de bons valores.]	1,000	,862
P14 - Expectativa de esforço [Será fácil para mim aprender a usar uma boa cultura organizacional]	1,000	,808
P13- Ansiedade [Evitei algumas vezes proceder de acordo com a cultura organizacional porque me era intimidante.]	1,000	,873
P6- Confiança na cultura organizacional [A cultura organizacional fornecida pela organização pode melhorar os nossos valores e ajudar a torná-los mais implementáveis.]	1,000	,795
P13- Ansiedade [Hesito em utilizar e confiar na cultura organizacional por medo de cometer um erro que não posso corrigir, quando sinto que os valores não são coerentes.]	1,000	,890

P12 - Intenção de usar [Prevejo que irei utilizar a cultura organizacional sempre que estiver numa organização.]	1,000	,643
P12 - Intenção de usar [Pretendo utilizar a cultura organizacional e a transmiti-la.]	1,000	,670
P11 - Influência Social [Pessoas cujas opiniões eu valorizo dentro da organização me incentivam a utilizar a cultura organizacional. ]	1,000	,776
P11 - Influência Social [As pessoas que trabalham comigo me influenciam a proceder de acordo ao que estabelece a cultura organizacional dentro da organização. ]	1,000	,699
P11 - Influência Social [As pessoas que são importantes para mim, são da opinião que tenho de confiar nos benefícios de trabalhar de acordo a cultura organizacional.]	1,000	,842
P10 - Condições facilitadoras [Tenho os conhecimentos necessários para utilizar a cultura organizacional e não ser por ela manipulada.]	1,000	,786
P10 - Condições facilitadoras [Posso obter ajuda se tiver dificuldades na utilização e adaptação da cultura organizacional, contando com formações profissionais dentro da organização. ]	1,000	,782

P10 - Condições facilitadoras [A cultura organizacional é compatível com os meus valores pessoais.]	1,000	,797
P10 - Condições facilitadoras [Tenho os recursos e valores necessários para utilizar e abraçar uma cultura organizacional e entendê-la.]	1,000	,811
P7 - Questões éticas [O bom proceder, de acordo as leis e a cultura organizacional afeta os resultados financeiros e a formação de novas margens de lucro.]	1,000	,835
P9- Risco Percebido [A utilização de uma cultura organizacional fraca e com valores ambíguos é arriscada]	1,000	,829
P8- Literacia Financeira [Tenho uma elevada capacidade para lidar com questões financeiras como fazer funcionar os recursos materiais e financeiros.]	1,000	,663
P8- Literacia Financeira [Tenho um bom nível de conhecimento financeiro que me permite saber: como proceder e gerir a cultura organizacional.]	1,000	,750
P7 - Questões éticas [As regras e a cultura organizacional foram estabelecidas. de forma ética]	1,000	,757
P7 - Questões éticas [As questões éticas relacionadas com a cultura organizacional e o mercado em que	1,000	,879

atuam são equivalentes aos valores que governam a organização.]		
P7 - Questões éticas [Impacto ético: é necessário uma lei natural que seja a base de todos os valores que governem os comportamentos que geram finanças e recursos numa organização são fundamentais.]	1,000	,868
P5- Comportamento individual [A maioria das minhas expectativas em relação aos benefícios da cultura organizacional estão confirmadas.]	1,000	,745
P7 - Questões éticas [A questão ética é a premissa fundamental para se falar de uma cultura organizacional de modo a obter bons resultados financeiros.]	1,000	,831
P5- Comportamento individual [Estou satisfeito com o que ouço dizer dos benefícios de utilização da cultura organizacional.]	1,000	,759
P6- Confiança na cultura organizacional [Estou satisfeito com a utilização da cultura organizacional como instrumento de melhor agir para obter melhores resultados financeiros.]	1,000	,850
P6- Confiança na cultura organizacional [A cultura organizacional ajuda a toda e qualquer empresa a obter melhores resultados financeiros]	1,000	,771

P6- Confiança na cultura organizacional [Acho que a cultura organizacional é de confiança na minha vida cotidiana]	1,000	,844
---	-------	------

## Anexo G

### 21.2.2 Matriz de componentes

	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
P5- Comportamento individual [Usaria a cultura organizacional para melhorar os resultados financeiros]	,691							
P5- Comportamento individual [Vou utilizar a cultura organizacional]	,644							

onal da organizaçã o em que trabalho ou vir a trabalhar]								
P5- Comporta mento individual [Pretendo continuar a utilizar a cultura organizaci onal]	,6 7 4							
P5- Comporta mento individual [Estou satisfeito com a cultura organizaci onal como meio de melhorar os resultados financeiros ]	,7 1 1							

<p>P6- Confiança na cultura organizaci onal [A cultura organizaci onal melhora a qualidade da minha vida organizaci onal]</p>	<p>,4 4 7</p>	<p>,7 5 4</p>						
<p>P6- Confiança na cultura organizaci onal [A minha experiênci a sobre a cultura organizaci onal e resultados financeiros o comporta mento financeiro é melhor</p>		<p>,8 5 0</p>						

do que o esperado.]								
P9- Risco Percebido [Há demasiada incerteza associada à utilização de cultura organizaci onal desestrutur adas.]	.5 8 8			- ,4 6 9	,4 2 9			
P13- Ansiedade [Sinto-me inseguro quanto à minha capacidade de usar a cultura organizaci onal, por não ter bem definido os	.6 6 0							.4 09



meus valores]								
P15 - Expectativa de desempenho [A utilização de cultura organizacional irá aumentar o meu nível de vida organizacional e os resultados financeiros da organização.]	,650			,462				
P15 - Expectativa de desempenho [A utilização da cultura organizacional vai	,651			,448				

ajudar-me a atingir os meus objetivos mais rapidamente e os da empresa.]								
P14 - Expectativa de esforço [Será fácil para mim tornar-se um especialista na utilização de cultura organizacional para obter bons resultados financeiros .]	,7 5 9							
P15 - Expectativa de desempenho [A utilização da cultura	,7 2 1			,4 1 2				

organizacional aumentará as minhas oportunidades de atingir objetivos importantes para mim e para a empresa.]								
P9- Risco Percebido [Por ser também entendido como um contrato psicológico. Em comparação com outros meios de funcionamento, a cultura organizacional é mais arriscada do que outros	,4 9 9			- ,5 1 2				

instrumentos que formam a mente trabalhadora dos trabalhadores.]								
P14 - Expectativa de esforço [Será fácil para mim usar a cultura organizacional e com ela obter melhores resultados financeiros.]	,748							
P14 - Expectativa de esforço [A utilização da cultura organizacional será clara e	,768							

compreensível para mim desde que sejam compostas de bons valores.]								
P14 - Expectativa de esforço [Será fácil para mim aprender a usar uma boa cultura organizacional]	,7 7 1							
P13- Ansiedade [Evitei algumas vezes proceder de acordo com a cultura organizacional porque me era intimidante.]	,6 5 3							

<p>P6- Confiança na cultura organizaci onal [A cultura organizaci onal fornecida pela organizaçã o pode melhorar os nossos valores e ajudar a torná-los mais implement áveis.]</p>		,8 4 6						
<p>P13- Ansiedade [Hesito em utilizar e confiar na cultura organizaci onal por medo de cometer um erro que não posso</p>		,7 2 8						

corrigir, quando sinto que os valores não são coerentes.]								
P12 - Intenção de usar [Prevejo que irei utilizar a cultura organizaci onal sempre que estiver numa organizaçã o.]	,7 5 0							
P12 - Intenção de usar [Pretendo utilizar a cultura organizaci onal e a transmiti- la.]	,7 4 5							

<p>P11 - Influência Social [Pessoas cujas opiniões eu valorizo dentro da organiza o me incentivam a utilizar a cultura organizaci onal.]</p>	<p>,7 4 1</p>							
<p>P11 - Influência Social [As pessoas que trabalham comigo me influencia m a proceder de acordo ao que estabelece a cultura organizaci onal dentro da</p>	<p>,6 9 2</p>							



organizaçã o.]								
P11 - Influência Social [As pessoas que são importante s para mim, são da opinião que tenho de confiar nos benefícios de trabalhar de acordo a cultura organizaci onal.]	,7 9 8							
P10 - Condições facilitador as [Tenho os conhecime ntos necessário	,8 2 6							

<p>s para utilizar a cultura organizacional e não ser por ela manipulada.]</p>								
<p>P10 - Condições facilitadoras [Posso obter ajuda se tiver dificuldades na utilização e adaptação da cultura organizacional, contando com formações profissionais dentro da organização. ]</p>	<p>,8 1 2</p>							

<p>P10 - Condições facilitador as [A cultura organizaci onal é compatível com os meus valores pessoais.]</p>	<p>,7 9 9</p>							
<p>P10 - Condições facilitador as [Tenho os recursos e valores necessário s para utilizar e abraçar uma cultura organizaci onal e entendê- la.]</p>	<p>,8 2 8</p>							
<p>P7 - Questões éticas [O bom proceder,</p>	<p>,7 4 2</p>							

de acordo as leis e a cultura organizaci onal afeta os resultados financeiros e a formação de novas margens de lucro.]								
P9- Risco Percebido [A utilização de uma cultura organizaci onal fraca e com valores ambíguos é arriscada]	,5 4 1			- ,4 3 6	,4 1 8			
P8- Literacia Financeira [Tenho uma elevada capacidade	,7 4 7							

para lidar com questões financeiras como fazer funcionar os recursos materiais e financeiros .]								
P8- Literacia Financeira [Tenho um bom nível de conhecimento financeiro que me permite saber: como proceder e gerir a cultura organizacional.]	,7 5 2							
P7 - Questões éticas [As regras e a cultura	,7 1 0							

organizaci onal foram estabelecid as. de forma ética]								
P7 - Questões éticas [As questões éticas relacionad as com a cultura organizaci onal e o mercado em que atuam são equivalent es aos valores que governam a organizaçã o.]	,7 4 8							

P7 - Questões éticas [Impacto ético: é necessário uma lei natural que seja a base de todos os valores que governem os comportamentos que geram finanças e recursos numa organização o são fundamentais.]	,6 9 4	- ,4 0 3						
P5- Comportamento individual [A maioria das minhas expectativas em relação aos	,7 4 3							

benefícios da cultura organizacional estão confirmadas.]								
P7 - Questões éticas [A questão ética é a premissa fundamental para se falar de uma cultura organizacional de modo a obter bons resultados financeiros.]	,699							
P5- Comportamento individual [Estou satisfeito com o que ouço dizer dos	,748							



benefícios de utilização da cultura organizacional.]								
P6- Confiança na cultura organizacional [Estou satisfeito com a utilização da cultura organizacional como instrumento de melhor agir para obter melhores resultados financeiros.]		,8 4 4						
P6- Confiança na cultura organizacional [A cultura		,7 3 5						

organizaci onal ajuda a toda e qualquer empresa a obter melhores resultados financeiros ]								
P6- Confiança na cultura organizaci onal [Acho que a cultura organizaci onal é de confiança na minha vida quotidiana ]		,8 4 7						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 8 componentes extraídos.

## Anexos K

### 21.2.3. Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>

P5- Comportamen to individual [Usaria a cultura organizaciona l para melhorar os resultados financeiros]								
P5- Comportamen to individual [Vou utilizar a cultura organizaciona l da organizaçã o em que trabalho ou vir a trabalhar]								
P5- Comportamen to individual [Pretendo								

<p>continuar a utilizar a cultura organizacional]</p>								
<p>P5- Comportamento individual [Estou satisfeito com a cultura organizacional como meio de melhorar os resultados financeiros]</p>								
<p>P6- Confiança na cultura organizacional [A cultura organizacional melhora a qualidade da minha vida organizacional]</p>								
<p>P6- Confiança na cultura organizacional [A minha experiência sobre a cultura</p>								

<p>organizaciona l e resultados financeiros o comportament o financeiro é melhor do que o esperado.]</p>								
<p>P9- Risco Percebido [Há demasiada incerteza associada à utilização de cultura organizaciona l desestruturada s.]</p>								
<p>P13- Ansiedade [Sinto-me inseguro quanto à minha capacidade de usar a cultura organizaciona l, por não ter bem definido os meus valores]</p>								

<p>P15 - Expectativa de desempenho [A utilização de cultura organizacional irá aumentar o meu nível de vida organizacional e os resultados financeiros da organização.]</p>								
<p>P15 - Expectativa de desempenho [A utilização da cultura organizacional vai ajudar-me a atingir os meus objetivos mais rapidamente e os da empresa.]</p>								
<p>P14 - Expectativa de esforço [Será fácil para mim tornar-se um especialista na</p>								

<p>utilização de cultura organizacional para obter bons resultados financeiros.]</p>								
<p>P15 - Expectativa de desempenho [A utilização da cultura organizacional aumentará as minhas oportunidades de atingir objetivos importantes para mim e para a empresa.]</p>								
<p>P9- Risco Percebido [Por ser também entendido como um contrato psicológico. Em comparação com outros</p>								

<p>meios de funcionamento, a cultura organizacional é mais arriscada do que outros instrumentos que formam a mente trabalhadora dos trabalhadores.</p> <p>]</p>								
<p>P14 - Expectativa de esforço [Será fácil para mim usar a cultura organizacional e com ela obter melhores resultados financeiros.]</p>								
<p>P14 - Expectativa de esforço [A utilização da cultura organizacional será clara e compreensível</p>								



<p>para mim desde que sejam compostas de bons valores.]</p>								
<p>P14 - Expectativa de esforço [Será fácil para mim aprender a usar uma boa cultura organizacional]</p>								
<p>P13- Ansiedade [Evitei algumas vezes proceder de acordo com a cultura organizacional porque me era intimidante.]</p>								
<p>P6- Confiança na cultura organizacional [A cultura organizacional fornecida pela</p>								

<p>organização pode melhorar os nossos valores e ajudar a torná- los mais implementáveis.]</p>								
<p>P13- Ansiedade [Hesito em utilizar e confiar na cultura organizacional por medo de cometer um erro que não posso corrigir, quando sinto que os valores não são coerentes.]</p>								
<p>P12 - Intenção de usar [Prevejo que irei utilizar a cultura organizacional sempre que estiver numa organização.]</p>								

<p>P12 - Intenção de usar [Pretendo utilizar a cultura organizaciona l e a transmiti- la.]</p>								
<p>P11 - Influência Social [Pessoas cujas opiniões eu valorizo dentro da organizacao me incentivam a utilizar a cultura organizaciona l. ]</p>								
<p>P11 - Influência Social [As pessoas que trabalham comigo me influenciam a proceder de acordo ao que estabelece a cultura</p>								

<p>organizacional dentro da organização. ]</p>								
<p>P11 - Influência Social [As pessoas que são importantes para mim, são da opinião que tenho de confiar nos benefícios de trabalhar de acordo com a cultura organizacional.]</p>								
<p>P10 - Condições facilitadoras [Tenho os conhecimentos necessários para utilizar a cultura organizacional e não ser por</p>								

ela manipulada.]								
<p>P10 - Condições facilitadoras [Posso obter ajuda se tiver dificuldades na utilização e adaptação da cultura organizacional, contando com formações profissionais dentro da organização. ]</p>								
<p>P10 - Condições facilitadoras [A cultura organizacional é compatível com os meus valores pessoais.]</p>								

<p>P10 - Condições facilitadoras [Tenho os recursos e valores necessários para utilizar e abraçar uma cultura organizacional e entendê-la.]</p>								
<p>P7 - Questões éticas [O bom proceder, de acordo as leis e a cultura organizacional afeta os resultados financeiros e a formação de novas margens de lucro.]</p>								
<p>P9- Risco Percebido [A utilização de uma cultura organizacional fraca e com valores</p>								

ambíguos é arriscada]								
P8- Literacia Financeira [Tenho uma elevada capacidade para lidar com questões financeiras como fazer funcionar os recursos materiais e financeiros.]								
P8- Literacia Financeira [Tenho um bom nível de conhecimento financeiro que me permite saber: como proceder e gerir a cultura organizacional.]								
P7 - Questões éticas [As regras e a cultura								

<p>organizaciona l foram estabelecidas. de forma ética]</p>								
<p>P7 - Questões éticas [As questões éticas relacionadas com a cultura organizaciona l e o mercado em que atuam são equivalentes aos valores que governam a organização.]</p>								
<p>P7 - Questões éticas [Impacto ético: é necessário uma lei natural que seja a base de todos os valores que governem os comportament os que geram finanças e</p>								



<p>recursos numa organização são fundamentais.]</p>								
<p>P5- Comportamento individual [A maioria das minhas expectativas em relação aos benefícios da cultura organizacional estão confirmadas.]</p>								
<p>P7 - Questões éticas [A questão ética é a premissa fundamental para se falar de uma cultura organizacional de modo a obter bons resultados financeiros.]</p>								

<p>P5- Comportamen to individual [Estou satisfeito com o que ouço dizer dos benefícios de utilização da cultura organizaciona l.]</p>								
<p>P6- Confiança na cultura organizaciona l [Estou satisfeito com a utilização da cultura organizaciona l como instrumento de melhor agir para obter melhores resultados financeiros.]</p>								
<p>P6- Confiança na cultura organizaciona l [A cultura organizaciona l ajuda a toda</p>								

e qualquer empresa a obter melhores resultados financeiros]								
P6- Confiança na cultura organizacional [Acho que a cultura organizacional é de confiança na minha vida quotidiana]								

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 7 iterações.

Após fazer as trocas de lugares nós temos a equação ótima para a nossa análise, vemos como os componentes acima alguns, estão alinhados no mesmo factor (de 1 a 8).

## Anexos L

### 21.2.4 Estatísticas de item

#### Estatísticas de item

	Média	Erro Desvio	N
P5- Comportamento individual [Usaria a cultura organizacional para melhorar os resultados financeiros]	4,79	,424	200
P5- Comportamento individual [Vou utilizar a cultura organizacional da organização em que trabalho ou vir a trabalhar]	4,70	,551	200
P5- Comportamento individual [Pretendo continuar a utilizar a cultura organizacional]	4,75	,491	200
P5- Comportamento individual [Estou satisfeito com a cultura organizacional como meio de melhorar os resultados financeiros]	4,74	,473	200
P5- Comportamento individual [A maioria das minhas expectativas em relação aos benefícios da	4,72	,480	200

cultura organizacional estão confirmadas.]			
P5- Comportamento individual [Estou satisfeito com o que ouço dizer dos benefícios de utilização da cultura organizacional.]	4,74	,486	200
P6- Confiança na cultura organizacional [Acho que a cultura organizacional é de confiança na minha vida quotidiana]	1,77	,530	200
P6- Confiança na cultura organizacional [A cultura organizacional ajuda a toda e qualquer empresa a obter melhores resultados financeiros]	1,77	,498	200
P6- Confiança na cultura organizacional [A cultura organizacional melhora a qualidade da minha vida organizacional]	1,76	,486	200
P6- Confiança na cultura organizacional [A minha experiência sobre a cultura organizacional e resultados financeiros	1,80	,501	200

comportamento financeiro é melhor do que o esperado.]			
P6- Confiança na cultura organizacional [Estou satisfeito com a utilização da cultura organizacional como instrumento de melhor agir para obter melhores resultados financeiros.]	1,79	,500	200
P6- Confiança na cultura organizacional [A cultura organizacional fornecida pela organização pode melhorar os nossos valores e ajudar a torná-los mais implementáveis.]	1,82	,512	200
P7 - Questões éticas [A questão ética é a premissa fundamental para se falar de uma cultura organizacional de modo a obter bons resultados financeiros.]	4,81	,406	200

P7 - Questões éticas [Impacto ético: é necessário uma lei natural que seja a base de todos os valores que governam os comportamentos que geram finanças e recursos numa organização são fundamentais.]	4,79	,420	200
P7 - Questões éticas [As questões éticas relacionadas com a cultura organizacional e o mercado em que atuam são equivalentes aos valores que governam a organização.]	4,78	,442	200
P7 - Questões éticas [O bom proceder, de acordo com as leis e a cultura organizacional afeta os resultados financeiros e a formação de novas margens de lucro.]	4,78	,453	200
P7 - Questões éticas [As regras e a cultura organizacional foram estabelecidas. de forma ética]	4,82	,438	200

P8- Literacia Financeira [Tenho um bom nível de conhecimento financeiro que me permite saber como proceder e gerir a cultura organizacional.]	4,77	,456	200
P8- Literacia Financeira [Tenho uma elevada capacidade para lidar com questões financeiras como fazer funcionar os recursos materiais e financeiros.]	4,79	,444	200
P9- Risco Percebido [A utilização de uma cultura organizacional fraca e com valores ambíguos é arriscada]	4,71	,468	200
P9- Risco Percebido [Há demasiada incerteza associada à utilização de cultura organizacional desestruturadas.]	4,66	,507	200
P9- Risco Percebido [Por ser também entendido como um contrato psicológico. Em comparação com outros meios de funcionamento, a cultura organizacional é mais arriscada do que outros instrumentos que formam a	4,58	,630	200



mente trabalhadora dos trabalhadores.]			
P10 - Condições facilitadoras [Tenho os recursos e valores necessários para utilizar e abraçar uma cultura organizacional e entendê-la.]	4,78	,450	200
P10 - Condições facilitadoras [Tenho os conhecimentos necessários para utilizar a cultura organizacional e não ser por ela manipulada.]	4,77	,456	200
P10 - Condições facilitadoras [A cultura organizacional é compatível com os meus valores pessoais.]	4,77	,467	200
P10 - Condições facilitadoras [Posso obter ajuda se tiver dificuldades na utilização e adaptação da cultura organizacional, contando com formações	4,81	,430	200

profissionais dentro da organização. ]			
P11 - Influência Social [As pessoas que são importantes para mim, são da opinião que tenho de confiar nos benefícios de trabalhar de acordo com a cultura organizacional.]	4,78	,430	200
P11 - Influência Social [As pessoas que trabalham comigo me influenciam a proceder de acordo ao que estabelece a cultura organizacional dentro da organização. ]	4,78	,430	200
P11 - Influência Social [Pessoas cujas opiniões eu valorizo dentro da organização me incentivam a utilizar a cultura organizacional. ]	4,82	,410	200
P12 - Intenção de usar [Pretendo utilizar a cultura organizacional e a transmiti-la.]	4,80	,448	200

P12 - Intenção de usar [Prevejo que irei utilizar a cultura organizacional sempre que estiver numa organização.]	4,81	,441	200
P13- Ansiedade [Hesito em utilizar e confiar na cultura organizacional por medo de cometer um erro que não posso corrigir, quando sinto que os valores não são coerentes.]	4,75	,478	200
P13- Ansiedade [Sinto-me inseguro quanto à minha capacidade de usar a cultura organizacional, por não ter bem definido os meus valores]	4,74	,465	200
P13- Ansiedade [Evitei algumas vezes proceder de acordo com a cultura organizacional porque me era intimidante.]	4,73	,478	200
P14 - Expectativa de esforço [Será fácil para mim aprender a usar uma boa cultura organizacional]	4,79	,447	200

P14 - Expectativa de esforço [A utilização da cultura organizacional será clara e compreensível para mim desde que sejam compostas de bons valores.]	4,83	,419	200
P14 - Expectativa de esforço [Será fácil para mim usar a cultura organizacional e com ela obter melhores resultados financeiros.]	4,78	,461	200
P14 - Expectativa de esforço [Será fácil para mim tornar-se um especialista na utilização de cultura organizacional para obter bons resultados financeiros.]	4,79	,480	200
P15 - Expectativa de desempenho [A utilização da cultura organizacional aumentará as minhas oportunidades de atingir objetivos importantes para mim e para a empresa.]	4,84	,398	200
P15 - Expectativa de desempenho [A utilização da cultura organizacional vai ajudar-me a atingir os meus objetivos mais rapidamente e os da empresa.]	4,83	,415	200

P15 - Expectativa de desempenho [A utilização de cultura organizacional irá aumentar o meu nível de vida organizacional e os resultados financeiros da organização.]	4,85	,390	200
--	------	------	-----

## Anexo M

### 21.2.5. Estatísticas de item-total

#### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
P5- Comportamento individual [Usaria a cultura organizacional para melhorar os resultados financeiros]	172,80	145,518	,670	.	,964
P5- Comportamento individual [Vou utilizar a cultura organizacional da	172,89	144,279	,602	.	,965

organização em que trabalho ou vir a trabalhar]					
P5- Comportamento individual [Pretendo continuar a utilizar a cultura organizacional]	172,84	144,839	,632	.	,964
P5- Comportamento individual [Estou satisfeito com a cultura organizacional como meio de melhorar os resultados financeiros]	172,85	144,594	,680	.	,964
P5- Comportamento individual [A maioria das minhas expectativas em relação aos benefícios da cultura organizacional estão confirmadas.]	172,86	144,010	,721	.	,964

P5- Comportamento individual [Estou satisfeito com o que ouço dizer dos benefícios de utilização da cultura organizacional.]	172,85	143,877	,724	.	,964
P6- Confiança na cultura organizacional [Acho que a cultura organizacional é de confiança na minha vida cotidiana]	175,82	147,927	,336	.	,966
P6- Confiança na cultura organizacional [A cultura organizacional ajuda a toda e qualquer empresa a obter melhores resultados financeiros]	175,82	147,297	,413	.	,966
P6- Confiança na cultura organizacional [A cultura	175,83	146,192	,521	.	,965

organizacional melhora a qualidade da minha vida organizacional]					
P6- Confiança na cultura organizacional [A minha experiência sobre a cultura organizacional e resultados financeiros o comportamento financeiro é melhor do que o esperado.]	175,79	149,285	,246	.	,966
P6- Confiança na cultura organizacional [Estou satisfeito com a utilização da cultura organizacional como instrumento de melhor agir para obter melhores resultados financeiros.]	175,80	147,970	,356	.	,966



P6- Confiança na cultura organizacional [A cultura organizacional fornecida pela organização pode melhorar os nossos valores e ajudar a torná-los mais implementáveis.]	175,77	148,540	,300	.	,966
P7 - Questões éticas [A questão ética é a premissa fundamental para se falar de uma cultura organizacional de modo a obter bons resultados financeiros.]	172,78	145,592	,693	.	,964
P7 - Questões éticas [Impacto ético: é necessário uma lei natural que seja a base de todos os valores que governam os comportamentos que geram finanças e recursos numa organização são fundamentais.]	172,80	145,480	,679	.	,964

P7 - Questões éticas [As questões éticas relacionadas com a cultura organizacional e o mercado em que atuam são equivalentes aos valores que governam a organização.]	172,81	144,476	,741	.	,964
P7 - Questões éticas [O bom proceder, de acordo com as leis e a cultura organizacional afeta os resultados financeiros e a formação de novas margens de lucro.]	172,81	144,366	,732	.	,964
P7 - Questões éticas [As regras e a cultura organizacional foram estabelecidas. de forma ética]	172,77	145,113	,686	.	,964

P8- Literacia Financeira [Tenho um bom nível de conhecimento financeiro que me permite saber como proceder e gerir a cultura organizacional.]	172,82	144,252	,738	.	,964
P8- Literacia Financeira [Tenho uma elevada capacidade para lidar com questões financeiras como fazer funcionar os recursos materiais e financeiros.]	172,80	144,566	,729	.	,964
P9- Risco Percebido [A utilização de uma cultura organizacional fraca e com valores ambíguos é arriscada]	172,88	146,207	,541	.	,965
P9- Risco Percebido [Há demasiada incerteza associada à utilização de cultura]	172,93	145,131	,586	.	,965

organizacional desestruturadas.]					
P9- Risco Percebido [Por ser também entendido como um contrato psicológico. Em comparação com outros meios de funcionamento, a cultura organizacional é mais arriscada do que outros instrumentos que formam a mente trabalhadora dos trabalhadores.]	173,01	144,935	,476	.	,966
P10 - Condições facilitadoras [Tenho os recursos e valores necessários para utilizar e abraçar uma cultura organizacional e entendê-la.]	172,81	143,846	,787	.	,964

P10 - Condições facilitadoras [Tenho os conhecimentos necessários para utilizar a cultura organizacional e não ser por ela manipulada.]	172,82	143,679	,792	.	,964
P10 - Condições facilitadoras [A cultura organizacional é compatível com os meus valores pessoais.]	172,82	143,780	,763	.	,964
P10 - Condições facilitadoras [Posso obter ajuda se tiver dificuldades na utilização e adaptação da cultura organizacional, contando com formações profissionais dentro da organização. ]	172,78	144,447	,766	.	,964

P11 - Influência Social [As pessoas que são importantes para mim, são da opinião que tenho de confiar nos benefícios de trabalhar de acordo com a cultura organizacional.]	172,81	144,547	,755	.	,964
P11 - Influência Social [As pessoas que trabalham comigo me influenciam a proceder de acordo ao que estabelece a cultura organizacional dentro da organização. ]	172,81	145,481	,662	.	,964
P11 - Influência Social [Pessoas cujas opiniões eu valorizo dentro da organização me incentivam a utilizar a cultura organizacional. ]	172,77	145,397	,705	.	,964

P12 - Intenção de usar [Pretendo utilizar a cultura organizacional e a transmiti-la.]	172,79	144,813	,698	.	,964
P12 - Intenção de usar [Prevejo que irei utilizar a cultura organizacional sempre que estiver numa organização.]	172,78	144,798	,711	.	,964
P13- Ansiedade [Hesito em utilizar e confiar na cultura organizacional por medo de cometer um erro que não posso corrigir, quando sinto que os valores não são coerentes.]	172,84	144,500	,680	.	,964
P13- Ansiedade [Sinto-me inseguro quanto à minha capacidade de usar a cultura organizacional, por não ter bem definido os meus valores]	172,85	145,455	,613	.	,965

P13- Ansiedade [Evitei algumas vezes proceder de acordo com a cultura organizacional porque me era intimidante.]	172,86	145,341	,606	.	,965
P14 - Expectativa de esforço [Será fácil para mim aprender a usar uma boa cultura organizacional]	172,80	144,573	,723	.	,964
P14 - Expectativa de esforço [A utilização da cultura organizacional será clara e compreensível para mim desde que sejam compostas de bons valores.]	172,76	145,188	,712	.	,964
P14 - Expectativa de esforço [Será fácil para mim usar a cultura organizacional e com ela obter melhores	172,81	144,690	,689	.	,964



resultados financeiros.]					
P14 - Expectativa de esforço [Será fácil para mim tornar-se um especialista na utilização de cultura organizacional para obter bons resultados financeiros.]	172,80	144,171	,707	.	,964
P15 - Expectativa de desempenho [A utilização da cultura organizacional aumentará as minhas oportunidades de atingir objetivos importantes para mim e para a empresa.]	172,75	145,907	,674	.	,964
P15 - Expectativa de desempenho [A utilização da cultura organizacional vai	172,76	146,417	,594	.	,965

ajudar-me a atingir os meus objetivos mais rapidamente e os da empresa.]					
P15 - Expectativa de desempenho [A utilização de cultura organizacional irá aumentar o meu nível de vida organizacional e os resultados financeiros da organização.]	172,74	146,676	,606	.	,965

## Anexo N

### 21.2.5 Significância

#### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro			
1	(Constante)	,141	,348		,405	,686
	P5- Comportamento individual [Pretendo continuar a utilizar a cultura organizacional]	,288	,067	,334	4,284	,000
	P5- Comportamento individual [Estou satisfeito com a cultura organizacional como meio de melhorar os resultados financeiros]	-,013	,079	-,014	-,163	,870

P5- Comportamento individual [A maioria das minhas expectativas em relação aos benefícios da cultura organizacional estão confirmadas.]	,179	,086	,203	2,094	,038
P5- Comportamento individual [Estou satisfeito com o que ouço dizer dos benefícios de utilização da cultura organizacional.]	-,004	,092	-,005	-,046	,964
P6- Confiança na cultura organizacional [Acho que a cultura organizacional é de confiança na minha vida quotidiana]	,170	,105	,212	1,618	,108

P6- Confiança na cultura organizacional [A cultura organizacional ajuda a toda e qualquer empresa a obter melhores resultados financeiros]	-,231	,102	-,271	-2,268	,025
P6- Confiança na cultura organizacional [A cultura organizacional melhora a qualidade da minha vida organizacional]	,015	,118	,017	,126	,900
P6- Confiança na cultura organizacional [A minha experiência sobre a cultura organizacional e resultados financeiros o comportamento financeiro é melhor do que o esperado.]	,194	,088	,229	2,206	,029

P6- Confiança na cultura organizacional [Estou satisfeito com a utilização da cultura organizacional como instrumento de melhor agir para obter melhores resultados financeiros.]	-,108	,107	-,128	-1,014	,312
P6- Confiança na cultura organizacional [A cultura organizacional fornecida pela organização pode melhorar os nossos valores e ajudar a torná-los mais implementáveis.]	-,056	,093	-,067	-,597	,551
P7 - Questões éticas [A questão ética é a premissa fundamental para se falar de uma cultura organizacional de modo a obter bons resultados financeiros.]	,323	,140	,309	2,305	,022

P7 - Questões éticas [Impacto ético: é necessário uma lei natural que seja a base de todos os valores que governam os comportamentos que geram finanças e recursos numa organização são fundamentais.]	-,079	,136	-,079	-,583	,561
P7 - Questões éticas [As questões éticas relacionadas com a cultura organizacional e o mercado em que atuam são equivalentes aos valores que governam a organização.]	,036	,132	,037	,272	,786
P7 - Questões éticas [O bom proceder, de acordo com as leis e a cultura organizacional afeta os resultados financeiros e a	,051	,120	,054	,425	,672

formação de novas margens de lucro.]					
P7 - Questões éticas [As regras e a cultura organizacional foram estabelecidas. de forma ética]	-,053	,104	-,055	-,511	,610
P8- Literacia Financeira [Tenho um bom nível de conhecimento financeiro que me permite saber como proceder e gerir a cultura organizacional.]	-,264	,113	-,284	-2,323	,021
P8- Literacia Financeira [Tenho uma elevada capacidade para lidar com questões financeiras como fazer funcionar os recursos materiais e financeiros.]	,336	,119	,352	2,818	,005



P9- Percebido [A utilização de uma cultura organizacional fraca e com valores ambíguos é arriscada]	Risco	,045	,080	,050	,563	,574
P9- Percebido [Há demasiada incerteza associada à utilização de cultura organizacional desestruturadas.]	Risco	,032	,080	,039	,403	,687
P9- Percebido [Por ser também entendido como um contrato psicológico. Em comparação com outros meios de funcionamento, a cultura organizacional é mais arriscada do que outros instrumentos que formam a mente trabalhadora dos trabalhadores.]	Risco	-,006	,053	-,009	-,112	,911

P10 - Condições facilitadoras [Tenho os recursos e valores necessários para utilizar e abraçar uma cultura organizacional e entendê-la.]	,211	,103	,224	2,048	,042
P10 - Condições facilitadoras [Posso obter ajuda se tiver dificuldades na utilização e adaptação da cultura organizacional, contando com formações profissionais dentro da organização. ]	-,043	,123	-,044	-,351	,726
P11 - Influência Social [As pessoas que são importantes para mim, são da opinião que tenho de confiar nos benefícios de trabalhar de acordo	-,167	,121	-,169	-1,383	,169

com a cultura organizacional.]					
P11 - Influência Social [As pessoas que trabalham comigo me influenciam a proceder de acordo ao que estabelece a cultura organizacional dentro da organização. ]	-,059	,101	-,060	-,586	,559
P11 - Influência Social [Pessoas cujas opiniões eu valorizo dentro da organização me incentivam a utilizar a cultura organizacional. ]	,009	,101	,009	,088	,930
P12 - Intenção de usar [Pretendo utilizar a cultura organizacional e a transmiti-la.]	,107	,081	,113	1,309	,192

P12 - Intenção de usar [Prevejo que irei utilizar a cultura organizacional sempre que estiver numa organização.]	,042	,087	,044	,482	,631
P13- Ansiedade [Hesito em utilizar e confiar na cultura organizacional por medo de cometer um erro que não posso corrigir, quando sinto que os valores não são coerentes.]	-,041	,111	-,047	-,374	,709
P13- Ansiedade [Sinto-me inseguro quanto à minha capacidade de usar a cultura organizacional, por não ter bem definido os meus valores]	,171	,117	,188	1,461	,146
P13- Ansiedade [Evitei algumas vezes proceder de acordo com a cultura	-,163	,105	-,183	-1,543	,125

organizacional porque me era intimidante.]					
P14 - Expectativa de esforço [Será fácil para mim aprender a usar uma boa cultura organizacional]	-,061	,116	-,065	-,528	,598
P14 - Expectativa de esforço [A utilização da cultura organizacional será clara e compreensível para mim desde que sejam compostas de bons valores.]	-,045	,150	-,045	-,301	,764
P14 - Expectativa de esforço [Será fácil para mim usar a cultura organizacional e com ela obter melhores resultados financeiros.]	,048	,119	,052	,404	,687

P14 - Expectativa de esforço [Será fácil para mim tornar-se um especialista na utilização de cultura organizacional para obter bons resultados financeiros.]	-,031	,130	-,036	-,242	,809
P15 - Expectativa de desempenho [A utilização da cultura organizacional aumentará as minhas oportunidades de atingir objetivos importantes para mim e para a empresa.]	-,004	,133	-,004	-,033	,973
P15 - Expectativa de desempenho [A utilização da cultura organizacional vai ajudar-me a atingir os meus objetivos mais rapidamente e os da empresa.]	,061	,115	,059	,527	,599

P15 - Expectativa de desempenho [A utilização de cultura organizacional irá aumentar o meu nível de vida organizacional e os resultados financeiros da organização.]	,073	,112	,067	,656	,513
--	------	------	------	------	------

a. Variável Dependente: P5- Comportamento individual [Usaria a cultura organizacional para melhorar os resultados financeiros]

#### Anexo L

##### 15.3.1. Tabela 2 – Grelha de análise

Palavras chave da Dissertação	Número de vezes	Extração do contexto
Cultura Organizacional	25	1- Sim: na Faculdade estudei bastante sobre a “Cultura Organizacional”. Temos uma disciplina chamada Psicologia Organizacional, então, identifiquei o que era a cultura organizacional desde aí, desde a Faculdade eu já tinha um pouco de conhecimento porque trabalhei nesta área de organização também. 2- A cultura organizacional, ela é muito importante, porque, o sujeito, ele vai se identificar neh, então, por exemplo: ele vai identificar e se sentir bem, trabalhando bem, se sentir acolhido principalmente vamos supor

		<p>que seja alguém que não tenha nascido naquele local mas reside atualmente, então, ter um acolhimento é bem importante, até porque muitas das vezes nós passamos mais tempo no trabalho do que em casa. então ter uma cultura que o sujeito se identifique é muito vantajoso para todos neh, até para a saúde mental, a saúde do trabalho pro sujeito se sentir exatamente bem trabalhando ali.</p> <p>3-Eu acho que não e nem ser capaz. Mas é necessário, porque por exemplo: se você se candidata para uma empresa e você não se identifica com a cultura organizacional você não vai aguentar lá muito tempo, então você não vai continuar a trabalhar de forma eficiente, você não vai se sentir bem. Então, ou você tem que ser capaz de se adaptar ou você não vai conseguir progredir.</p> <p>4-Acho que uma empresa bastante falada quando a gente fala sobre cultura organizacional é o Google neh, então o Google tem um ambiente de trabalho assim, o Google o Twitter hoje em dia tem um ambiente incrível: com sala de descanso, então foi um investimento alto, que eles fizeram e hoje em dia o sonho de muitos jovens é de trabalhar no Google, neh.</p> <p>5- Mas é praticamente isso, a cultura organizacional você não identificou e você está contratando pessoas que não</p>
--	--	--



		<p>são compatíveis, então acaba que a empresa pode até ter sucesso, crescer mas não vai ter uma base sólida, então assim, a qualquer momento pode desabar.</p> <p>6- Por exemplo: se você promove uma vez por mês um treinamento para os seus funcionários você consegue fazer com que todos se identifiquem com a cultura organizacional todo mês e uma vez a cada semestre se reunir com cada empresário desse mesmo ramo você consegue ter um diálogo de mercado muito maior, às vezes você pensa que é concorrência mas as vezes não é concorrência, mas às vezes se se unirem é muito melhor do que pensar que se cada um puxar do seu lado vai dar certo.</p> <p>7-Pois é, uma vez que de uma forma geral podemos dizer que: a cultura organizacional é o valor da organização e de certa maneira tudo o que é valor é importante para qualquer tipo de coisa.</p> <p>8-Eu acredito que sim! Eu acho que as empresas e os ambientes que tem uma cultura organizacional elas facilitam muito para todas as pessoas envolvidas seja para a parte da direção seja para os empregados, eu acho que é bem importante.</p> <p>9-Acredito que sim, uma empresa ou ambiente de trabalho que consegue alinhar todos os segmentos ou então uma cultura organizacional boa, o funcionário vai estar</p>
--	--	--

		<p>satisfeito obviamente visando em gerar lucros à medida que gera lucro a parte de cima da empresa também vai ficar satisfeita então é uma bola de neve que é importante, eu acho que vale a pena.</p> <p>10-Uma empresa que tenha uma cultura organizacional forte, na minha opinião ela tem muito mais possibilidades de alcançar um sucesso, seja ele econômico seja ele no sucesso e na qualidade de vida dos trabalhadores, é muito importante uma empresa conseguir adequar isso obviamente ele sabe que não é fácil mas uma empresa que consegue gerir isso provavelmente tem muito mais possibilidade de sucesso.</p> <p>11- É muito mais difícil a preocupação com o ser humano que está ali, não, praticamente não existe, então a cultura organizacional ela é muito importante pensando nisso, eu acho que é um caminho mais fácil, é um caminho mais leve e toca abrangido melhor a cultura que estão no processo.</p> <p>12- Sim, mas propriamente eu diria que não. A imagem que eu tenho da cultura organizacional é o hábito de ter as coisas organizadas.</p> <p>13- Uma cultura organizacional focada no desenvolvimento pessoal.</p>
--	--	---

		<p>14- Sim, se esta cultura for de acordo aos meus valores.</p> <p>15- Até o ponto que a cultura me coloca mais ao serviço dos outros colaboradores e me consciencializar mais o que eu quero ser.</p> <p>16- Não acredito. É preciso ter a cultura e geri-la.</p> <p>17- Depende do tipo de cultura organizacional.</p> <p>18- Se eu me identifico com esta cultura organizacional! Terá muita influência no meu modo de trabalhar.</p> <p>19- Até o ponto que a cultura organizacional me coloca mais ao serviço dos outros colaboradores e me consciencializar mais o que eu quero ser. (repetida)</p> <p>20- A cultura Organizacional faz com que haja uma uniformização na produção e relação, bom ambiente organizacional, para conseguir atingir os seus objetivos financeiros da organização.</p> <p>21- Sim, sem dúvidas que a cultura organizacional é muito importante.</p> <p>22- A cultura organizacional sempre existiu, mas este termo Cultura Organizacional para designar as regras da empresa tive conhecimento recentemente.</p> <p>23- Quanto mais forte é a</p>
--	--	--

		<p>cultura organizacional, nós sentimos que temos que estar ao nível da cultura organizacional, estar em conformidade com os valores da empresa.</p> <p>24- Penso que nestes casos tem a ver com a idade dos próprios funcionários, funcionário jovem adapta-se mais a cultura organizacional, se identificam com os valores novos ou antigos; se for adulto é mais difícil se adaptar e se identificar.</p> <p>25- Ao longo prazo, a má gestão da cultura organizacional, faz com que a empresa corre o risco de ser ultrapassada e pôr em risco a existência da própria empresa. Deixar as coisas ao Deus dará, não é tão providente ao nível organizacional, algumas coisas precisam ser geridas por nós, o melhor será gerir a cultura organizacional de tempo em tempo, de modo a gerir a cultura organizacional e obter bons resultados financeiros e ambientais. Para uma maior produtividade é necessário gerir a cultura organizacional.</p>
--	--	---

Sucesso empresarial	6	<p>1- E capaz que tenha sucesso mas não da forma certa. porque é o que acontece, neh, toda a organização tem uma cultura, o que às vezes diferencia é que às vezes aquela organização ainda não identificou a sua cultura, então muitas vezes a empresa mesmo, a chefia ainda não identificou qual é a cultura daquela empresa, quanto mais cedo um gerente identifica a cultura melhor até porque ele vai conseguir obter mais talentos e talentos que se identifiquem com, mas quando você não tem controle, você não tem conhecimento, fica assim, ai, a pessoa não dura, nunca tem um desenvolvimento alto e você nunca sabe o porque.</p> <p>2- . Mas é praticamente isso, a cultura organizacional você não identificou e você está contratando pessoas que não são compatíveis, então acaba que a empresa pode até ter sucesso, crescer mas não vai ter uma base sólida, então assim, a qualquer momento pode desabar.</p> <p>3- Uma empresa que tenha uma cultura organizacional forte, na minha opinião ela tem muito mais possibilidades de alcançar um sucesso, seja ele econômico seja ele no sucesso e na qualidade de</p>

		<p>vida dos trabalhadores, é muito importante uma empresa conseguir adequar isso obviamente ele sabe que não é fácil mas uma empresa que consegue gerir isso provavelmente tem muito mais possibilidade de sucesso.</p> <p>4- Eu acho que o sucesso em si ele é muito relativo, eu acho que poder pode, eu acho que tem muitas empresas que se pensarmos principalmente em lucros elas tem sucessos e dentro da empresa provavelmente seja um caos, porém é muito mais difícil a preocupação com o ser humano que está ali, não, praticamente não existe, então a cultura organizacional ela é muito importante pensando nisso, eu acho que é um caminho mais fácil, é um caminho mais leve e toca abrangido melhor a cultura que estão no processo.</p> <p>5- Acho que é um pouco difícil, pois a empresa precisa estar estável para ter sucesso empresarial e estar melhor do que estava.</p> <p>6- Ao longo prazo, a má gestão da cultura organizacional, faz com que a empresa corre o risco de ser ultrapassada e pôr em risco a existência da própria empresa. Deixar as coisas ao Deus dará, não é tão providente ao nível organizacional, algumas coisas precisam ser geridas por nós, o melhor será gerir a</p>
--	--	--

		<p>cultura organizacional de tempo em tempo, de modo a gerir a cultura organizacional e obter bons resultados financeiros e ambientais, sucesso empresarial. Para uma maior produtividade é necessário gerir a cultura organizacional.</p>
<p>Identidade</p>	<p>8</p>	<p>1- O Fit Cultural, que é, o que chamamos de uma cultura organizacional, no Brasil, chamamos de identificação, neh, do sujeito com a cultura da empresa e o Fit Cultural para nós lá é algo que nós devemos identificar: se aquele sujeito tem o Fit Cultural com a empresa então também é uma cultura que conheço, também.</p> <p>2- A cultura organizacional, ela é muito importante, porque, o sujeito, ele vai se identificar neh, então, por exemplo: ele vai identificar e se sentir bem; trabalhando bem; se sentir acolhido principalmente vamos supor que seja alguém que não tenha nascido naquele local mas reside atualmente.</p> <p>3-tipo assim ou você se adapta mesmo e conhece um pouquinho da cultura, claro que não se submeter a tudo, mas conhecer realmente e se identificar porque senão você não vai conseguir passar um bom tempo lá. Eu acho que todo mundo busca instabilidade numa empresa, então, quando você entra em um lugar você nunca entra querendo sair, então, ou você se identifica para que você</p>

		<p>fique lá ou você não vai conseguir.</p> <p>4 - Expectativa, eu acho que seja identificar mesmo, me identificar, por exemplo: quando eu entro numa empresa eu vou com essa expectativa de me identificar com a empresa e querer ficar lá a vida toda.</p> <p>5- Por exemplo: ser promovida no local, então já trabalhei muito tempo em uma só empresa e nao tive nenhuma valorização, enquanto isso eu já trabalhei em uma organização que me identificaram e mudaram o meu cargo, então é assim, eu acho que quando a gente se identifica realmente é o ponto principal, assim, se identificar e se sentir confortável, sabes.</p> <p>6-Sem dúvidas, isso é uma coisa muito importante à medida que a gente consegue dentro de uma empresa ter uma identidade em que os trabalhadores trabalhem entusiasmados em busca dos mesmos objetivos isso só tem a ganhar em que os funcionários se sentem valorizados, o funcionário ganha, a empresa consequentemente ganha então é muito importante e tipo uma coisa que todas as empresas deveriam seguir.</p> <p>7- Se eu me identifico com esta cultura organizacional! Terá muita influência no meu modo de trabalhar.</p> <p>8- Penso que nestes casos tem a ver com a idade dos próprios funcionários, funcionário jovem adapta-se mais a cultura</p>
--	--	--



		<p>organizacional, se identificam com os valores novos ou antigos; se for adulto é mais difícil se adaptar e se identificar.</p>
<p>Ambiente organizacional ,</p>	<p>12</p>	<p>1- Eu não me identifico! Mas isso naquele momento não era por exemplo algo que me incomodasse, era algo que não era muito frequente num ambiente de trabalho, brincavam, convidaram-se para festas, mas era só aquilo, então assim, nunca afetou de alguma forma, nunca fui, nunca me senti obrigada a fazer algo. Por exemplo, eles tinham lá uma comemoração todo mês, que era um Rap rayer, então como eu não bebo eu ficava assim 5 minutinhos e ia embora, então assim, é algo que não vai me afetar, entendeu, eu não vou ficar muito tempo mas também vou fazer a boa vizinhança, ficar 5 minutinhos, dar um oi e depois ir embora.</p> <p>2- . Acho que uma empresa bastante falada quando a gente fala sobre cultura organizacional é o Google neh, então o Google tem um ambiente de trabalho assim, o Google o Twitter hoje em dia tem um ambiente incrível: com sala de descanso, então foi um investimento alto, que eles fizeram e hoje em dia o sonho de muitos jovens é trabalhar no Google, neh.</p> <p>3- É um assunto muito</p>

		<p>importante a ser debatido no ambiente das empresas, no ambiente de trabalho no geral.</p> <p>4- A vantagem de forma bem simples é que ela consegue gerar um ambiente saudável dentro de uma empresa, um ambiente em que as pessoas se sintam valorizadas também, é muito importante, isso eu digo muito pelos ambientes que eu trabalhei de acordo com uma ordem hierárquica, como eu falei antes, que todos as integrantes se respeitem se entendam e que ninguém saia prejudicado por um ambiente não saudável.</p> <p>5- Eu acho que isso aí depende muito do ambiente em que se encontra, o quanto vai, muito da maneira do funcionário se sentir valorizado ou ver uma perspectiva de futuro naquele cliente então não tenho como quantificar.</p> <p>6- porém quanto mais o funcionário se sente valorizado e quanto mais o ambiente é saudável, o ambiente organizacional é um bom ambiente de trabalho mais disposto ele está a sediar por isso.</p> <p>7-Acredito que sim, uma empresa ou ambiente de trabalho que consegue alinhar todos os segmentos ou então uma cultura organizacional boa, o funcionário vai estar satisfeito obviamente visando em gerar lucros à medida que gera lucro a parte de cima da empresa</p>
--	--	--

		<p>também vai ficar satisfeita. Então é uma bola de neve! Que é importante. Eu acho que vale a pena.</p> <p>8- Poi é, pois é, e deste modo, hein, os trabalhadores não entram em conflito a nível pessoal, neh, uma vez que se olha para a cultura organizacional, olha-se para a organização e não um contra outro, neh, no modo de proceder e gera um ambiente saudável.</p> <p>9- Levam a uma maior satisfação e motivação dos colaboradores e obter melhores resultados no ambiente organizacional.</p> <p>10- Sim, para colaborar com o bom clima ( ambiente) organizacional.</p> <p>11- Desde que as regras não condicionem a dignidade humana e a boa convivência social ( ambiente organizacional).</p> <p>12- A cultura Organizacional faz com que haja uma uniformização na produção e relação, bom ambiente organizacional, para conseguir atingir os seus objetivos financeiros da organização.</p>
Boa relação com os colegas	4	<p>1- é algo que busque a ordem, neh, então, a vestimenta, um código que define por exemplo: não haver relacionamento entre os funcionários, então pelo menos o básico e necessário,</p>

		<p>até porque, é aquilo né, se a gente não controla muito, a uma desordem, neh.</p> <p>2- Pois, não levaria em consideração a organização e sim a relação entre colega e colega e de colaborador e chefe, sabendo que a organização também é um organismo, é um elemento.</p> <p>3- A cultura Organizacional faz com que haja uma uniformização na produção e relação, bom ambiente organizacional, para conseguir atingir os seus objetivos financeiros da organização.</p> <p>4- Sim, pois com boas relações de amizade no trabalho trabalhamos bem em grupo. Temos um grupo no trabalho, somos colegas mais antigos na empresa e trabalhando juntos temos mais produtividade, somos motivação para os outros funcionários</p>
Acolhimento	4	<p>1- A cultura organizacional, ela é muito importante, porque, o sujeito, ele vai se identificar, então, por exemplo: ele vai se identificar e se sentir bem, trabalhando bem, se sentir acolhido.</p> <p>2- Vamos supor que seja alguém que não tenha nascido naquele local mas reside atualmente, então, ter um acolhimento é bem importante, até porque muitas das vezes nós passamos mais tempo no trabalho do que em casa. então ter uma cultura que o sujeito se identifique é muito</p>

		<p>vantajoso para todos neh, até para a saúde mental, a saúde do trabalho, pro sujeito se sentir exatamente bem trabalhando ali.</p> <p>3- Desde que as regras não condicionem a dignidade humana e a boa convivência social.</p> <p>4- Levar a uma maior satisfação e motivação dos colaboradores e obter melhores resultados no ambiente organizacional.</p>
Diferenciação	3	<p>1- Pois é, e tem uma cultura muito diferente, os trabalhadores trabalham como se não tivessem uma organização. Mas fazendo tudo aquilo que uma organização faz, realmente é incrível.</p> <p>2-Vamos supor se fosse uma pessoa que não tivesse tido contacto, estudando sobre isso, seria diferente, mas como eu estudei sobre isso, tipo acabo meio que aceitando compreendendo um pouco mais, mas se fosse uma pessoa que por exemplo não tivesse aprofundado esse conhecimento e tal, assim já seria mais difícil para a pessoa lidar, com isso.</p> <p>3 - É capaz que tenha sucesso mas não da forma certa. porque é o que acontece, neh, toda a organização tem uma cultura, o que às vezes diferencia é que às vezes aquela organização ainda não identificou a sua cultura, então muitas vezes a empresa mesmo, a chefia</p>

		<p>ainda não identificou qual e a cultura daquela empresa, quanto mais cedo um gerente identifica a cultura melhor.</p> <p>4- No fundo é que se consegue algo mais positivo, por terem uma experiência de muitos anos. Diferente daquilo que é optar por uma experiência de iniciativa e aventura, fazer algo novo.</p>
Valor	16	<p>1- Sim, é algo, muito de valores, por exemplo: eu acho que a gente se submete até a um ponto, que nós vemos que é certo, neh. Por exemplo: se uma empresa te pede algo ilícito ou algo que não seja justo, você não vai continuar, um exemplo: trabalhei numa empresa onde 90% das pessoas eram usuárias de bebidas alcoólicas de drogas de tudo mais.</p> <p>2- Então, é claro que eu busco muito saber das posições, dos cargos, até para saber se um dia vou ser valorizada.</p> <p>3- por exemplo: ser promovida no local, então já trabalhei muito tempo em uma só empresa e não tive nenhuma valorização.</p> <p>4- Pois é, uma vez que de uma forma geral podemos dizer que a cultura organizacional é o valor da organização e de certa maneira tudo o que é valor é importante para qualquer tipo de coisa.</p> <p>5- A cultura fraca na minha opinião ela deixa que cada indivíduo tenha o seu valor e</p>

		<p>demonstrar o seu valor dentro da empresa, a cultura forte já vem de valor, um hábito determinado de forma hierárquica já vem de cima onde o : chefe, o patrão enfim tenta passar isso para as pessoas de baixo e que a empresa gire diante de acordo a aquele valor hierárquico.</p> <p>6- A vantagem de forma bem simples é que ela consegue gerar um ambiente saudável dentro de uma empresa, um ambiente em que as pessoas se sintam valorizadas também, é muito importante, isso eu digo muito pelos ambientes que eu trabalhei de acordo com uma ordem hierárquica, como eu falei antes, que todos as integrantes se respeitem se entendam e que ninguém saia prejudicado por um ambiente não saudável.</p> <p>7- Sem dúvidas, isso é uma coisa muito importante à medida que a gente consegue dentro de uma empresa ter uma identidade em que os trabalhadores trabalhem entusiasmados em busca dos mesmos objetivos isso só tem a ganhar em que os funcionários se sentem valorizados, o funcionário ganha, a empresa consequentemente ganha então é muito importante e tipo uma coisa que todas as empresas deveriam seguir.</p> <p>8- Eu acho que isso aí</p>
--	--	---

		<p>depende muito do ambiente em que se encontra, o quanto vai, muito da maneira do funcionário se sentir valorizado ou ver uma perspectiva de futuro naquele cliente então não tenho como quantificar, porém quanto mais o funcionário se sente valorizado, quanto mais o ambiente é saudável, o ambiente é um bom ambiente de trabalho mais disposto ele está a sediar por isso.</p> <p>9- Desde que não interfira com os meus valores.</p> <p>10- Sim, se esta cultura for de acordo aos meus valores.</p> <p>11- Sim sim. desde que vá de acordo com os valores.</p> <p>12- Sim, desde que os valores da organização não interferem com os meus valores pessoais.</p> <p>13-Não, nós todos os anos temos que ser avaliados, mas esta avaliação não avalia nem 70% do nosso desempenho. Trabalhamos mais do que os valores que estão estabelecidos. Isto é bom, pois se verifica uma atualização de valores organizacionais. Sinal de que a cultura organizacional precisa ser atualizada.</p> <p>14- Quanto mais forte é a cultura organizacional, nós sentimos que temos que estar ao nível da cultura organizacional, estar em conformidade com os valores da empresa.</p> <p>15- Penso que nestes casos tem a ver com a idade dos próprios funcionários,</p>
--	--	--



		<p>funcionário jovem adapta-se mais a cultura organizacional, se identificam com os valores novos ou antigos; se for adulto é mais difícil se adaptar e se identificar.</p> <p>16- Sim, sim, hoje em dia nada é estático, nada é imutável. Alguns valores têm que ser ajustados, aquilo que é hoje o foco tem que ser ajustado ao longo do tempo se for necessário devido a mudança que ocorre com o passar do tempo.</p>
--	--	---

Cargo	2	<p>1- Sim, até porque se você tem um sujeito na sua empresa que trabalha confortável que se sente bem ele vai se sentir confortável e bem de conversar com alguém de um cargo mais alto. Então creio que a hierarquia seja muito mais fácil de se lidar e consigam ser muito mais transparentes entre si.</p> <p>2- por exemplo: ser promovida no local, então, eu já trabalhei muito tempo em uma só empresa e não tive nenhuma valorização, enquanto isso eu já trabalhei em uma organização que me identificaram e mudaram o meu cargo, então é assim, eu acho que quando a gente se identifica realmente é o ponto principal, assim, se identificar e se sentir confortável, sabes.</p>
Importante	14	<p>1- Já ouviu falar, em alguns meios do qual eu estudava e trabalhava. Não tenho tanto conhecimento mas acredito que seja uma coisa importante, é um assunto muito importante a ser debatido no ambiente das empresas, no ambiente de trabalho no geral.</p> <p>2- Pois é, uma vez que de uma forma geral podemos dizer que a cultura organizacional é o valor da</p>

		<p>organização e de certa maneira tudo o que é valor é importante para qualquer tipo de coisa.</p> <p>3- Sem dúvidas, isso é uma coisa muito importante à medida que a gente consegue dentro de uma empresa ter uma identidade em que os trabalhadores trabalhem entusiasmados em busca dos mesmos objetivos, isso só tem a ganhar em que os funcionários se sentem valorizados, o funcionário ganha, a empresa consequentemente ganha.</p> <p>4- então é muito importante, é tipo uma coisa que todas as empresas deveriam seguir.</p> <p>5- Neh? Então transferir isso para a empresa é muito importante, obviamente vai vir de cima uma ordem hierárquica mais e muito importante que se tenha diretrizes e formas de pensar para gerir a empresa de uma forma mais consciente. Eu acho que é importante sim.</p> <p>6- Sim, sim é importante que tenha essa transparência entre os colaboradores dentro da empresa.</p> <p>7- é muito importante uma empresa conseguir adequar isso obviamente ele sabe que não é fácil mas uma empresa que consegue gerir isso provavelmente tem muito mais possibilidade de sucesso.</p> <p>8- às vezes é importante abrir mão desses hábitos ou não, depende muito daquilo que você vislumbra no momento.</p> <p>9- a cultura organizacional ela é muito importante</p>
--	--	--

		<p>pensando nisso, eu acho que é um caminho mais fácil, é um caminho mais leve e toca abrangido melhor a cultura que estão no processo.</p> <p>10- Devem ser, eu acho que é importante que se facilite esse processo e que as pessoas tenham mais informação sobre isso também, neh, e que as empresas busquem oferecer mais isso para os seus funcionários.</p> <p>11- A cultura organizacional, ela é muito importante, porque, o sujeito, ele vai se identificar neh, então, por exemplo: ele vai identificar e se sentir bem, trabalhando bem, se sentir acolhido principalmente vamos supor que seja alguém que não tenha nascido naquele local mas reside atualmente.</p> <p>12- Então, ter um acolhimento é bem importante, até porque muitas das vezes nós passamos mais tempo no trabalho do que em casa. então ter uma cultura que o sujeito se identifique é muito vantajoso para todos neh, até para a saúde mental, a saúde do trabalho pro sujeito se sentir exatamente bem trabalhando ali.</p> <p>13- É muito importante que tenha essa identificação, esse conhecimento da cultura de cada um.</p> <p>14- Sim, sem dúvidas que a cultura organizacional é muito importante.</p>
--	--	--

Resultados Financeiros	3	<p>1- Sim, tem que ter uma literacia financeira, para ter as coisas organizadas.</p> <p>2- Levar a uma maior satisfação e motivação dos colaboradores e obter melhores resultados .</p> <p>3- Ao longo prazo, a má gestão da cultura organizacional, faz com que a empresa corre o risco de ser ultrapassada e pôr em risco a existência da própria empresa. Deixar as coisas ao Deus dará, não é tão providente ao nível organizacional, algumas coisas precisam ser geridas por nós, o melhor será gerir a cultura organizacional de tempo em tempo, de modo a gerir a cultura organizacional e obter bons resultados financeiros e ambientais, sucesso empresarial. Para uma maior produtividade é necessário gerir a cultura organizacional.</p>
------------------------	---	--