

## ANÁLISE DO COMPORTAMENTO EM DIFERENTES TIPOS DE CULTURAS ORGANIZACIONAIS\*

### BEHAVIOR ANALYSIS IN DIFFERENT TYPES OF ORGANIZATIONAL CULTURES

Ingridy Stefany Santos Nascimento\*\*

Jamilly Ferreira Diniz\*\*

Edilson Diniz\*\*\*

#### INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR FRANCISCANO

---

#### RESUMO

O presente artigo estuda a análise do comportamento organizacional, analisando a forma como que colaboradores agem diante diferentes tipos de culturas organizacionais e como tais comportamentos podem afetar o progresso das organizações, por meio da análise comportamental, é possível determinar os perfis dos candidatos e desenvolver estratégias para a gestão eficaz de seus colaboradores, esse artigo tem como objetivo averiguar a importância da análise do comportamento em diferentes culturas, mostrando como ferramenta de análise comportamental ajuda as organizações através da metodologia DISC inserirem as pessoas certas no lugar certo. Mostra também como o comportamento organizacional exerce influência sobre o clima da organização. Dentro deste contexto, desenvolveu-se neste trabalho uma pesquisa bibliográfica feita através de livros, sites, vídeos e artigos.

**Palavras-chaves:** comportamento organizacional. cultura. organização.

#### ABSTRACT

This article studies the analysis of organizational behavior, analyzing how employees act in different types of organizational cultures and how such behaviors can affect the progress of organizations, through behavioral analysis, it is possible to determine the profiles of candidates and develop strategies for the effective management of its employees, this article aims to ascertain the importance of behavior analysis in different cultures, showing how a behavioral analysis tool helps organizations through the DISC methodology to insert the right people in the right place. It also shows how organizational behavior influences the organization's climate. Within this context, a bibliographic research was developed in this work through books, websites, videos and articles.

**Keywords:** organizational behavior. culture. organization.

---

\* Artigo científico apresentado ao Curso de Gestão em Recursos Humanos do Instituto de Ensino Superior Franciscano, para a obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão em Recursos Humanos.

\*\* Graduandas do 4º período do curso de Gestão em Recursos Humanos do Instituto de Ensino Superior Franciscano.

\*\*\* Graduado em Administração e Marketing pela FAMA e mestre em Ciências da Educação pela ES João de Deus, Lisboa, Portugal.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão em constante mudanças. Diante disso, muitas novidades, o comportamento e atitude das pessoas acabam mudando e não se encaixam no perfil do comportamento ideal da cultura da empresa. Sendo assim, a análise do comportamento organizacional é uma estratégia essencial e indispensável para as organizações, pois ajuda as organizações a entender o comportamento dos colaboradores e como isso afeta o progresso da organização.

Ao aplicar essa estratégia as empresas buscam melhorar seu clima organizacional e aumentar o engajamento e a produtividade dos funcionários, criando melhores condições de trabalho para motivar os funcionários e ajudar a mudarem seu comportamento para que estejam alinhados juntos com a cultura organizacional da empresa em concessão para manter um bom clima organizacional na instituição.

Diante desse cenário, surge um problema de pesquisa neste estudo. De que forma o comportamento organizacional em diferentes tipos de culturas influencia no comportamento do colaborador?

Como supostas respostas para esse problema tem-se as seguintes hipóteses: o comportamento organizacional pode influenciar no comportamento do colaborador favorecendo na adoção de melhores práticas voltadas à gestão de pessoas, uma vez que quando o comportamento está em conformidade com a cultura na qual esteja inserido, o colaborador irá se sentir mais adequado no ambiente de trabalho onde assim é possível melhorar a sua produtividade, estimular a busca por resultados, aumentar a sua motivação e avaliar o caminho para o crescimento da instituição. O comportamento exerce influência sobre o clima da empresa e sobre a percepção que diretores, gestores e demais colaboradores têm sobre a cultura da empresa, logo a maneira com que colaboradores e lideranças de diferentes níveis se comportam no ambiente de trabalho é determinante para o pleno funcionamento e sucesso de uma organização.

Este artigo tem como objetivo geral averiguar a importância da análise do comportamento em diferentes tipos de culturas organizacionais.

Neste contexto, os objetivos específicos listados são: identificar diferentes tipos de culturas organizacionais; compreender fatores que podem interferir no comportamento organizacional dos colaboradores conforme a cultura que eles estão inseridos; verificar diferentes fatores trabalhados nas organizações em prol do comportamento organizacional.

Justifica-se a escolha desse tema, devido ter-se a oportunidade de mostrar e entender a forma como os colaboradores se comportam em diferentes tipos de culturas organizacionais e o impacto disso no desempenho da organização. Esclarecer que uma organização é chamada e é entendida como uma instituição na qual um grupo de pessoas que cooperam entre si e interagem com o ambiente interno e externo trabalham, exibindo certo grau de interdependência, pois é somente através do trabalho de cada pessoa que o resultado desejado é alcançado. Tudo isso requer comunicação eficaz, conhecimento compartilhado e objetivos comuns.

No entanto, consiste em diferentes profissionais com diferentes especialidades, com interesses pessoais e profissionais que são diferentes da organização e requer uma administração que seja impulsionada por esforços e interesses individuais, a favor dos objetivos organizacionais. Nessa perspectiva, explica-se a importância desse tema, pois em cenários de negócios competitivos, tornou-se essencial descobrir estratégias eficazes de análise comportamental, tornando-se fundamental para que as organizações entendam o comportamento humano dentro das empresas, alinhando o comportamento dos colaboradores com a cultura da empresa na qual estão inseridos.

Metodologicamente, esta pesquisa visa alcançar o máximo de precisão das

informações para encontrar e investigar da melhor maneira possível os sujeitos objetos desta pesquisa. Esta pesquisa analisará minuciosamente todas as informações catalogadas por meio de pesquisa bibliográfica descritiva por meio da análise de livros, revistas, periódicos e páginas da internet.

Este artigo se desenvolverá em quatro capítulos, onde no segundo capítulo aborda se-a conceito e embasamento teórico sobre o comportamento organizacional; no terceiro será citado sobre cultura organizacional; já no capítulo quatro trata-se de análises comportamentais, importância da análise do comportamento organizacional, quais os tipos de análise e quais ferramentas de análise.

## 2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Pode-se definir como comportamento organizacional o conjunto de atitudes passíveis de avaliação, de um indivíduo dentro e fora de uma organização. Esse conjunto de atitudes soma o posicionamento, o comportamento, e o relacionamento individual e coletivo dos colaboradores no ambiente de trabalho. O comportamento organizacional é avaliado, pois, ele pode afetar o clima organizacional de uma empresa de maneira positiva ou negativa, por isso, para o setor de recursos humanos, essa avaliação guia as estratégias da organização, por meio do conhecimento detalhado das ações de cada profissional. José Roberto(2019).

O comportamento organizacional foca nos comportamentos observados como falar em reuniões, utilizar equipamentos de produção ou redigir um relatório. Também lida com os estados internos como pensar, perceber e decidir que acompanha as ações visíveis.

Segundo Robbins(2005, P 6). O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Robbins (2005) enfatiza que a mente humana é muito complexa, tanto que duas pessoas podem agir de forma totalmente diferente diante de um mesmo quadro e circunstâncias, mas é possível antecipar suas prováveis reações a partir da reflexão das variáveis situacionais. Dessa forma, esse autor revela que o estudo comportamental no mundo globalizado é muito importante para que o profissional da área possa superar o desafio de lidar com diversas pessoas de diversas culturas.

O estudo do comportamento organizacional também é dividido em três diferentes sistemas, segundo Kinichi, Fugate e Digby (2013), é um estudo do indivíduo da equipe da combinação de ambos no contexto organizacional que proporciona a maior compreensão do ambiente de trabalho, em especial quando lidando com pessoas. Pode não ser o tipo de trabalho de todo dia como marketing ou Finanças e ninguém empregado para um cargo especificamente desse caráter porém o comportamento organizacional está presente em todos os setores, negociações e especialidades profissionais.

Chiavenato (2004), afirma que o “comportamento organizacional depende da mentalidade que existe em cada organização da estrutura organizacional adotada como plataforma para as decisões e operações.”

Para Davis e Newstrom (2002), o comportamento organizacional sempre deve envolver pessoas e seus valores, assim como os interesses das organizações e das pessoas, com o propósito de refletir positivamente no grau de comprometimento de seus liberados no ambiente profissional.

A partir dos conceitos supracitados, pode-se entender que o comportamento organizacional é um conjunto de atitudes não testadas, de um indivíduo dentro ou fora da organização. Essa série de atitudes contribui para a posição, comportamento e

relacionamentos do indivíduo e da força de trabalho no local de trabalho.

No cenário organizacional, é fundamental que haja pessoas comprometidas a obter resultados positivos e crescentes. Uma empresa que visa manter-se no mercado, é composta por pessoas que tenham comportamento condizente com a sua missão, visão e valores institucionais.

## 2.1 Ambiente Organizacional

O ambiente organizacional é o conjunto de todas as questões envolvidas na formação de uma empresa e suas operações José Roberto(2019).Ela pode ser afetada por diversos fatores, ao mesmo tempo em que impacta negativamente ou cria oportunidades para as organizações. Portanto, é importante que as empresas conheçam a localização da organização.

O ambiente organizacional remete a maneira como as forças afetam cada organização de maneira diferente. Uma compreensão das forças e como elas atualmente tocam as organizações e pressionam a mudança estrutural é crucial.

Atualmente, para que as empresas consigam reter seus talentos e manter a competitividade no mercado, por exemplo, um ambiente organizacional equilibrado é essencial para que isso possa ocorrer, destacando ainda mais a sua importância e necessidade.

Destacando os fatores internos (cultura organizacional, colaboradores, instalações físicas) da organização, podemos definir como sendo os fatores que estão dentro do limite daquela empresa, que podem ser controlados por ela, e podem ser afetados e afetar com base nas escolhas feitas dentro daquela organização.

Os fatores externos (fornecedores, clientes e concorrentes) envolvem as influências que impactam a operação da organização, na qual ela deve responder ou agir com base no que está sendo feito, ou seja, ela não tem controle sobre esses fatores, ela poderá tomar ações que vão poder se integrar com os mesmos.

O ambiente organizacional pode ser dividido em dois fatores, são eles; ambiente externo e ambiente interno, conforme descrição a seguir.

### 2.1.1 Externo

No início da era da administração as organizações eram consideradas sistemas fechados, livres e seguros em relação ao ambiente externo. A velocidade com que as informações trafegam de um canto ao outro do planeta era infinitamente menor do que nos dias atuais. No mundo atual, uma crise do outro lado do planeta pode e deve afetar direta ou indiretamente algumas empresas do lado de cá do globo. E então a consequência, em uma espécie de “efeito dominó”, é a queda de consumo e poder aquisitivo das pessoas, em virtude da falta de crédito, perda de empregos, entre outras coisas. Com isso, a análise de ambiente externo virou uma obrigação às empresas que pretendem implementar o processo de planejamento estratégico.

De acordo com os autores, é de fundamental importância estudar e analisar o ambiente externo, de forma que, mudanças políticas, pontuais ou disseminadas não peguem a organização de surpresa. Na análise de ambiente externo, podemos citar dois tipos de ambiente, o macro ambiente (ou ambiente geral) e o ambiente operacional (ou ambiente direto, ou ambiente setorial). Apesar de ambos serem ambientes externos, existem diferenças significativas entre eles. Segundo Certo e Peter (2010, p. 30), o macro ambiente é: “um nível externo à organização, formado por componentes que normalmente tem amplo escopo e sobre o qual a organização não tem nenhum controle”.

Segundo Chiavenato (1997, p.799) ambiente "É tudo aquilo que envolve

externamente uma organização (ou sistema)". Oliveira (1993) destaca, ainda, alguns aspectos que deverão ser analisados pela empresa para o estabelecimento de oportunidades e ameaças:

- a) Tecnologia — alterações tecnológicas, programas de pesquisa, função dos equipamentos;
- b) Governo — legislação, planos governamentais, políticas econômicas e financeiras;
- c) Sistema Financeiro — quantidades de instituições, tipos de operações financeiras, condições de operações;
- d) Sindicatos — objetivo, estrutura, poder e comportamento;
- e) Comunidade — população, mão-de-obra, valores sociais, cultura e educação;
- f) Concorrentes — quem são, quantos são, participação no mercado, faturamento, tendências; e
- g) Fornecedores — como são, quantos são, onde são, preços, prazos, qualidade e capacidade de produção.

### 2.1.2 Interno

O ambiente interno é o lugar onde as forças e fraquezas (pontos fortes e fracos) da organização podem ser listadas. É a partir desse ambiente que a empresa pode estabelecer diferencial competitivo para superar concorrentes e ganhar novos clientes..Para Certo e Peter (2010, p. 34), o ambiente interno é: “aquele que está dentro da organização e que normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração... são os componentes que estão mais facilmente perceptíveis e controláveis. Angeloni e Mussi (2008, p. 92), definem ambiente interno como sendo aquele que “aborda os aspectos administrativos, as áreas de marketing, finanças, pessoas, produção e operação”.

Pode-se dizer que a análise de ambiente interno se faz necessário para se ter um diagnóstico estratégico correto, fazendo com que a organização use esta parte controlável do ambiente ao seu favor, sabendo onde estão seus pontos fortes e fracos.

Com referência à análise interna, Oliveira considera que “tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição no mercado" (OLIVEIRA, 1991, p. 89).

Para estabelecer os pontos fortes e fracos, deve-se realizar uma análise interna na empresa, levando em conta alguns aspectos principais dentro das quatro grandes funções:

- a) Marketing — sistema de distribuição, análise de produtos, pesquisa de mercado, força de vendas, promoção e propaganda e políticas mercadológicas;
- b) Finanças— análise dos índices financeiros, análise do sistema de planejamento e controle financeiro e do sistema de registro e de análise contábil;
- c) Produção — instalação industrial, equipamentos, processo produtivo, programação e controle da produção, qualidade, custos, pesquisa e desenvolvimento, suprimentos e organização;
- d) Recursos humanos — programa de recrutamento, seleção, admissão e treinamento, índice de rotatividade de funcionários, índice de absenteísmo, plano de carreira, plano de cargos e salários, benefícios e clima organizacional.

## 3 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um dos fatores mais importantes no crescimento e sucesso dos negócios, bem como na produtividade dos funcionários.

A cultura organizacional, ou cultura empresarial, é a essência da empresa, expressada pela maneira como ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários. É o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de valores, normas e atitudes compartilhadas pelos membros da organização. Ou seja, são os princípios que exprimem a identidade da organização.

De acordo com Eldridge e Crombie (1974, *apud* Marchiori, 2008, p.89):

[...] a cultura de uma organização refere-se à configuração singular de normas, valores, crenças modos de se comportar e outros elementos que caracterizam a maneira pela qual os grupos e indivíduos se combinam para realizar as coisas. A distinção de determinada organização está intimamente ligada com sua história e com os efeitos de caracterização de decisões e líderes do passado. Ela é manifestada de modo folclórico, e mais ainda, na ideologia que difere os membros, assim como nas escolhas estratégicas feitas pela organização como um todo.

Segundo Chiavenato (2010) cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais.

Para Schein (2010, p.37) “ a cultura representa para grupos e organizações o mesmo que caráter para indivíduos”. Ela é um conjunto complexo de hábitos, crenças, normas, idéias e etc., que dita a forma de conduta da instituição, devendo ser validada e compartilhada por todos.

Na percepção de Robbins, Judge, Sobral (2010), “A cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas

Stephen Paul Robbins é uma das maiores autoridades mundiais no assunto, o que teve início em 1979 com a publicação do livro *Comportamento Organizacional*. Para ele, a cultura organizacional é um conjunto de sistemas, crenças e valores que são compartilhados pelos membros de uma empresa.

Segundo Schein (1997) *apud* Marchiori (2008, p. 105) “ [...] Cultura é o resultado de um processo complexo de aprendizado grupal, o qual é parcialmente influenciado pelo comportamento de líder”.

Essencialmente, a cultura organizacional é composta de pessoas. É o resultado das ações e interações dessas pessoas (colaboradores) no ambiente (empresa) e a relação/reflexão desse ambiente com as pessoas.

Na prática, não existe cultura organizacional certa ou errada, ela representa a organização de forma única e, portanto, deve ser respeitada. Não existe bom ou ruim. Em alguns casos, as empresas percebem que sua cultura não é forte quando ocorre um crescimento exponencial, onde entrega, lucro e resultados se sobrepõem à cultura organizacional, ou seja, não é forte o suficiente para acompanhar esse crescimento até o fim do fracasso. Nesse sentido, claro, quanto maior a empresa, maior o desafio de construir e manter uma cultura forte. Intrinsecamente, é a cultura organizacional que define a missão e contribui para o objetivo da empresa. Portanto podemos dizer que é a principal fonte para o propósito da organização.

O estudo da cultura organizacional apresenta diversas visões teórico-metodológicas (Zanelli e Silva, 2004; Redmon e Mason, 2001; Eubanks e Lloyd, 1992). É possível identificar dois grandes eixos sobre o estudo da cultura organizacional: a tendência mentalista e a comportamental. A cultura, a partir de uma visão mentalista, pode ser classificada em teorias idealistas (Keesing, 1974) em que, seja por sistemas cognitivos, estruturais ou simbólicos, irão explicar a dinâmica cultural nas organizações.

Os três pilares que compõem a cultura de uma organização são: Missão, Visão e

Valores. Esses pontos devem ser planejados de forma integrada, inspiradora e propositiva para facilitar o engajamento da equipe para atingir os objetivos da empresa. À medida que a empresa cresce, esses pilares também devem ser ajustados para atender a sua nova perspectiva. A seguir, uma representação dos conceitos de cada pilar.

**Figura 1:** Definição de Missão, Visão e Valores



**Fonte:** Blog da Fran, (2017)

### 3.1 Componentes da cultura organizacional

A cultura organizacional de uma empresa é construída em vários fatores, em que na maioria das empresas fica sob responsabilidade ou supervisão do setor de Recursos Humanos. São diversos os fatores que a compõem, sendo eles:

#### 3.1.1 Histórias e mitos

A cultura organizacional é construída por meio de narrativas. Esses relatos podem ser baseados em fatos reais e eventos passados, como histórias, ou podem ser mitos, construídos sobre o que realmente aconteceu, mas com uma leve reviravolta.

As histórias ajudam a ilustrar e comunicar os valores e normas de uma organização. Já os mitos reforçam crenças e ajudam a estabelecer a identidade de uma empresa de forma mais simbólica. Quando uma empresa desenvolve uma narrativa sobre seus fundamentos e os momentos em que enfrentou desafios, está construindo as histórias e mitos que ajudam a formar a identidade da empresa. Este é um exemplo de cultura organizacional.

“Elementos visíveis equivalem ao ambiente contruído da organização, sua

arquitetura dos ambiente físico, rotinas e os processos de trabalho, tecnologia voltada aos produtos, layout da organização, como as pessoas se vestem, documentos públicos, comunicação, modelos de comportamentos visíveis e audíveis, mitos e histórias a respeito da organização”. (SCHEIN, 2009, p. 16)

### 3.1.2. Rituais e cerimônias

Eventos especiais e cerimônias que comemoram conquistas e datas específicas fazem parte dos rituais e cerimônias que fazem parte da cultura de uma organização. Essas situações podem ser recorrentes ou pontuais, talvez uma grande festa ou uma reunião de rotina. O que importa é que proporcionem momentos de encontro e reforcem valores culturais.

Atividades como um evento de aniversário da empresa ou uma cerimônia para marcar a conquista de um objetivo ajudam a comunicar ideias e valores. Além de construir um sentimento de grupo, que contribui para a formação da cultura empresarial. “Os ritos combinam um número de formas culturais em um desempenho integrado, único e público; já a cerimônia, conecta muitos ritos em certa ocasião ou evento”. (TRICE; BEYER 1984, p. 653-669)

### 3.1.3. Símbolos materiais

Tudo o que uma organização comunica de forma não verbal é considerado um símbolo material. Isso inclui o layout do ambiente, a estrutura da empresa, as tecnologias utilizadas, etc.

Todos esses elementos da sua empresa dizem muito sobre como ela se apresenta e que tipo de imagem ela projeta para funcionários e clientes.

### 3.1.4. Linguagem e comunicação

Refere-se à forma como uma empresa escolhe comunicar sua identidade e se conectar com seus funcionários. Quando falamos de linguagem e comunicação, nos referimos à fala, símbolos verbais, formas de representar uma empresa e seus valores.

Há também a linguagem não verbal, como o vestuário, a forma de relacionamento entre funcionários e gestores e quais táticas são utilizadas para atrair funcionários. Todos esses fatores fazem parte dos componentes da cultura organizacional e são cruciais na construção da imagem da empresa.

De acordo com os elementos da cultura organizacional, é necessário desenvolver um plano de comunicação. Isso envolve a linguagem utilizada, a forma de comunicação com cada público, as cores da empresa, as regras de uso do logotipo e da marca, entre outras informações relacionadas à divulgação da imagem. Com um plano, o resultado é uma comunicação unificada, que pode fortalecer a marca e torná-la uma empresa confiável. A confiabilidade vem da consistência das informações que atingem diferentes grupos de pessoas, que são sólidas e agregadas. “Inclui uma rede de relações e papéis [...] que desenvolve funções importantes como a de transformar o corriqueiro em algo brilhante [...]” (FREITAS, 1991, p. 73-82).

## 3.2 Níveis de cultura organizacional

A cultura organizacional é formada a partir de três níveis: Artefatos, Valores compartilhados e Pressupostos, como inseridos na figura abaixo:

**Figura 2** - níveis da cultura organizacional



Fonte: Portal Administração (2014)

**Artefatos:** São considerados o primeiro nível de uma cultura organizacional, pois são os mais superficiais e perceptíveis. Podemos dizer que os artefatos são as coisas concretas que cada um consegue ver dentro de uma organização, eles são os produtos, serviços e padrões que nos indicam visual e auditivamente como é a cultura organizacional da empresa. Os símbolos, heróis, rituais e cerimônias são exemplos de artefatos. (PORTAL ADMINISTRAÇÃO, 2014)

**Valores compartilhados:** Os valores compartilhados são considerados o segundo nível da cultura de uma empresa. São valores importantes para as pessoas que fazem parte da organização e que se tornam relevantes ao ponto de definir a razão pela qual os colaboradores fazem o que fazem (a atividade em si). É importante ressaltar que em diversas culturas organizacionais, os valores podem vir definidos desde os fundadores do negócio. (PORTAL ADMINISTRAÇÃO, 2014)

**Pressupostos básicos:** São considerados o terceiro nível de uma cultura organizacional. Eles são as pressuposições, sentimentos e crenças inconsistentes das quais os colaboradores da empresa acreditam. A cultura de uma empresa consegue “prescrever” o modo como as atividades são realizadas, principalmente, por meio de pressuposições não escritas ou formalizadas. Os artefatos, os valores compartilhados e pressupostos constituem os principais níveis (elementos) de uma cultura organizacional. (PORTAL ADMINISTRAÇÃO, 2014)

### 3.3 Importância da cultura organizacional

A importância da cultura organizacional está no fato de que é ela quem explica ou define o comportamento humano em uma empresa, facilitando na tomada de decisões de gestores e líderes, e mostrando o melhor caminho para melhorias e adaptações.

A importância da cultura organizacional se faz nas organizações porque, segundo Schein (2009) é ela quem permite entender o comportamento humano nesse ambiente, tanto

que no século XVIII esse termo já era usado como sinônimo de gestão de comportamento humano. Ela se torna necessária para gerenciar fatores humanos que são complexos, apoiando-se nos conhecimentos dos valores que regem as relações dentro da organização.

Ter o conhecimento deste assunto é primordial para tornar possível as mudanças de forma estratégica.

Sendo assim, ela auxilia os colaboradores no que diz respeito a comportamentos e práticas que devem ser seguidos no dia a dia da empresa para a manutenção de um determinado ritmo ou identidade já estabelecida. Além disso, a cultura define os objetivos e metas da empresa, fazendo com que todos os colaboradores saibam onde se quer chegar.

A cultura organizacional é importante porque orienta todas as ações da empresa, inclusive na área de recursos humanos. Indica o caminho a seguir e, quando sólido, prepara a equipa e a empresa para o futuro.

Pois uma forte cultura organizacional contribui para o desenvolvimento do capital humano, o “guia” por meio do qual o capital humano demonstra aos funcionários as expectativas da empresa e o melhor curso de ação. Aqui, o trabalho da equipe de RH é fundamental para reforçar essa cultura internamente e disseminar qualidade no relacionamento, mantendo todos no mesmo caminho.

Como resultado, as empresas ganham um ambiente mais saudável, maximizam sua vantagem competitiva e retêm talentos. O resultado é uma empresa mais competitiva e alinhada ao seu propósito. Por outro lado, quando a cultura organizacional é fraca, a empresa começa a enxergar problemas como choque de valores, menor nível de comprometimento e a possibilidade de a empresa não se manter no mercado por muito tempo.

Mas alcançar uma cultura organizacional forte exige muito trabalho e dedicação. Deve surgir da mentalidade de seus fundadores, seguindo seus valores e crenças. A cultura de uma organização é moldada desde a origem da empresa para cumprir seu propósito de forma que ela sobreviva a gerações e crie uma identidade.

Isso não quer dizer que não poderia mudar ao longo dos anos. Aliás, isso é muito comum, principalmente quando nos deparamos com o surgimento de novas culturas em nosso meio e a necessidade de nos reinventarmos frente ao mercado. Como tal, necessita, mais do que nunca, de aperfeiçoamento constante sem perder a sua essência.

### **3.4 Tipos de cultura organizacional**

A cultura organizacional está associada com o conjunto de valores, crenças e comportamentos que definem a forma como uma organização conduz os negócios. A cultura serve como guia de comportamento e mentalidade para todos os funcionários, moldando práticas, hábitos, comportamentos, princípios, políticas e outros fatores.

Como a cultura pode interferir em processos como recrutamento e seleção, retenção e rotatividade, é importante entender isso e entender os tipos de cultura organizacional.

Vários autores falam sobre os tipos de cultura organizacional. Porém não existe uma única forma de rotulá-la mas a que é mais exibida é a do filósofo Charles Handy, que divide a cultura organizacional em quatro tipos: Cultura do Poder, Cultura dos Papéis, Cultura de Pessoas e Cultura de Tarefas.

#### **3.4.1 Cultura de poder**

As empresas que atuam conforme este viés focam a liderança em apenas uma pessoa, geralmente o próprio gestor ou o gerente. O foco da empresa é no resultado, por isso geralmente há uma certa competição entre os profissionais.

Essas empresas focam na produção de resultados, incentivando os funcionários a competir uns contra os outros para atingir metas. Em uma cultura de poder, a tomada de decisão se concentra na liderança.

Culturas de poder são encontradas principalmente em pequenas empresas – empresas nas quais a imagem do proprietário é muito poderosa e múltiplas funções são acumuladas. Não é de admirar que você veja esse tipo tão frequentemente ligado à cultura do clube - o mais importante, formando a rede de influência do proprietário.

Apesar de apresentar uma hierarquia clara e bem definida, esse tipo limita o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários e da própria empresa. Gestão com pouca delegação é um braço curto. As empresas que operam de acordo com esse viés concentram a liderança em apenas uma pessoa, geralmente um gerente ou executivos. As empresas valorizam os resultados, então geralmente há alguma competição entre as principais.

Este tipo de cultura é mais frequente nas empresas menores, por haver um poder centralizado. A desvantagem está na possibilidade de conflitos internos, o que limita o crescimento da empresa.

Ao mesmo tempo que a liderança tende a ser carismática, patriarcal e impulsiva, os colaboradores podem possuir dificuldades para desenvolver habilidades e competências, por uma resistência à inovação.

#### 3.4.2 de tarefas

Empresas com essa cultura possuem profissionais dedicados para cada tarefa. Isso ajuda a realizar atividades de forma mais eficiente e maximizar o seu potencial. Nesse ambiente, ideias e ações podem ser expressas livremente. Dessa forma, os funcionários ficam mais motivados e mais focados na resolução de problemas.

A desvantagem deste modelo é que é difícil de controlar e monitorar. Não haverá ninguém "em cima" do staff para garantir o sucesso do evento. O objetivo dessa cultura é ter colaboradores específicos para desempenhar atividades-chave que agreguem conhecimento à organização. As equipes são focadas na solução de problemas e estão prontas para lidar com diferentes tipos de situações. As características dessa cultura incluem liberdade, motivação no trabalho e satisfação dos funcionários. Na cultura de tarefas, a criatividade é muito valorizada, inclusive mais do que as regras em alguns casos. Isto porque os resultados são mais importantes.

#### 3.4.3 Cultura de pessoas

As empresas que adotam uma cultura centrada nas pessoas valorizam seus funcionários. Assim, eles têm espaço para crescer e se desenvolver dentro e fora da empresa. Suas opiniões são ouvidas e respeitadas, o que ajuda a própria empresa a crescer.

Essa cultura tende a atrair e reter talentos e, como tal, é uma fonte de vantagem competitiva. Tudo isto resulta de uma boa proposta de valor para os colaboradores, por exemplo em termos de qualidade de vida no trabalho e políticas de incentivos. Aqui, o foco está nos funcionários altamente valorizados. Essa cultura é a de maior integração entre as equipes e, por meio da gestão de talentos, os colaboradores têm a oportunidade de crescer profissionalmente. As características das empresas que optam por essa cultura incluem gerentes propícios à retenção de talentos, treinamento de líderes para herança, planejamento de carreira e desempenho de autogestão.

#### 3.4.4 Cultura de papéis

Essa cultura tem como papel fundamental o desempenho de cada funcionário da organização. Ou seja, as estruturas hierárquicas são bem definidas. Isso dificulta a flexibilidade de tarefas, pois a pessoa deve realizar apenas o que foi determinado.

O modelo também é altamente orientado por regras. Os profissionais já sabem exatamente o que devem fazer. A desvantagem é que não há muito espaço para mudanças ou inovações, prejudicando o desenvolvimento da empresa.

O foco desta cultura está no desempenho dos colaboradores. Os processos são muito bem estruturados e devem ser seguidos à risca, sendo engessados, poucos flexíveis e causando lentidão no processo de trabalho. Na cultura de papéis, os colaboradores tendem a ficar acomodados e dão pouca importância ao crescimento na hierarquia organizacional.

Nesta cultura, a liderança oferece pouco espaço para os colaboradores sugerirem novas ideias e a comunicação interna é prejudicada, sendo comum em empresas de grande porte, que optaram por este estilo de cultura para trazer mais clareza aos fluxos de trabalho, evitando acidentes de trabalho e erros.

Saber identificar a cultura corporativa é fundamental porque valores e crenças moldam as escolhas. Ou seja, a adequação da imagem da empresa passará a ser o critério relevante para avaliação de desempenho, processo seletivo e sistema de premiação.

#### **4 ANÁLISE COMPORTAMENTAL**

A análise comportamental é uma técnica desenvolvida para identificar as características comportamentais dos funcionários de uma empresa. Esse processo pode envolver diversas técnicas como entrevistas, dinâmicas, questionários e avaliações. Recursos humanos é uma das áreas onde essa abordagem é mais utilizada, pois é onde encontramos subsídios para desenvolver estratégias de gestão e desenvolvimento de pessoas. Por meio da análise comportamental, podem ser obtidos dados sobre as tendências comportamentais de cada indivíduo, aspectos de sua configuração psicológica, como são estimulados, do que gostam, quais habilidades precisam desenvolver e muitas outras informações.

Segundo Skinner (1998 [1953]), a Análise do Comportamento tem o papel de gerar conhecimento que nos capacite a lidar com o comportamento (seja ele de humanos ou não humanos) de modo mais eficiente. No jargão técnico dos analistas do comportamento, isso pode ser descrito como o compromisso da ciência comportamental com a previsão e o controle do comportamento. Falar em previsão e controle do comportamento parece ser algo que coloca em risco ou nega a liberdade e criatividade humana; e sugere que o homem é uma máquina, que o comportamento humano é simples e não complexo, linear e não mutável.

De acordo com o Behavior Analyst Certification Board (2021):

“Profissionais da análise comportamental aplicada exercem a utilização específica e abrangente dos princípios da aprendizagem, incluindo aprendizagem operante e respondente, a fim de atender às necessidades comportamentais dos mais variados indivíduos em diversas configurações. Exemplos destas aplicações incluem: Construir as habilidades e realizações de crianças em ambientes escolares; intensificação do desenvolvimento, habilidades e opções de crianças e adultos com diferentes tipos de deficiência; e aumentar o desempenho e a satisfação dos colaboradores nas organizações e empresas “.

Uma avaliação comportamental é uma investigação projetada para determinar os padrões comportamentais de uma pessoa.

A expressão é muito ampla e pode se referir a qualquer forma de avaliação, ferramenta ou mesmo finalidade. Mas, em geral, a avaliação comportamental emprega as características da análise comportamental – uma ciência que estuda as respostas e interações

dos organismos vivos.

Facilita a promoção de projetos, contratação ou realocação de funcionários que se identificam com a cultura da sua organização. A maioria dos testes comportamentais são baseados em dados pessoais. Ou seja, eles identificaram os principais comportamentos humanos que se resumiam a padrões e comportamentos de personalidade.

Pode-se dizer que a análise do comportamento ocorre sempre que analisamos o comportamento humano. É uma abordagem diária de avaliação que envolve olhar para as qualidades e falhas, pontos fortes e fracos e pontos fortes e fracos em cada um de nós.

A análise do comportamento é uma técnica desenvolvida para identificar as características comportamentais dos funcionários de uma empresa. Esse processo pode envolver diversas técnicas como entrevistas, dinâmicas, questionários e avaliações. Recursos humanos é uma das áreas onde essa abordagem é mais utilizada, pois é onde encontramos subsídios para desenvolver estratégias de gestão e desenvolvimento de pessoas. Por meio da análise comportamental, podem ser obtidos dados sobre as tendências comportamentais de cada indivíduo, aspectos de sua configuração psicológica, como são estimulados, do que gostam, quais habilidades precisam desenvolver e muitas outras informações.

Quando uma empresa está atenta a esses aspectos, ela pode criar um plano de ação para aumentar o empowerment de seus funcionários, o que se reflete diretamente em seu desempenho e pode ser medido por meio de indicadores como produtividade, motivação, rotatividade, absenteísmo, etc., que afeta diretamente o ganho da organização, resultados e lucros.

Além disso, o uso de análises comportamentais é altamente recomendado para apoiar os processos de gestão de RH para maximizar o processo de recrutamento e seleção por meio de uma análise aprofundada da adequação de cada indivíduo para o cargo.

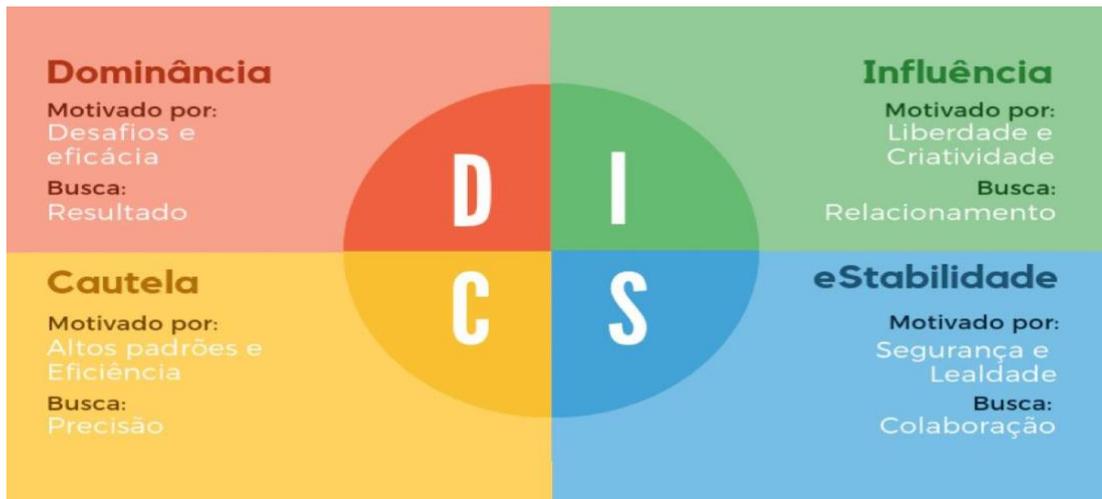
## **4.1 Ferramentas de análise comportamental**

A psicologia, os *coachs*, a gestão empresarial e outras ciências, buscam e apresentam ferramentas os métodos que ajudam na análise comportamental. Uma destas ferramentas que se destaca no processo de diagnosticar e analisar o comportamento no ambiente organizacional é a DISC.

### **4.1.1 DISC**

Conforme Piovan (2015), a teoria DISC examina e tenta diagnosticar as tendências comportamentais característicos a cada pessoa, para favorecer o entendimento tão importante de si mesmo e dos outros, aperfeiçoando a capacidade de modificação dos indivíduos em diversas situações. A teoria é baseada em quatro fatores, Dominância, Influência, Estabilidade, Conformidade.

### **Figura 3 – teoria DISC**



**Fonte:** admin | setembro 09, 2020

A ferramenta de avaliação DISC foi desenvolvida pelo pesquisador Walter Vernon Clarke. A intenção foi de estabelecer uma maneira de decifrar as competências socioemocionais dos seres humanos, a fim de prever a tendência comportamental em determinados cenários. O modo de viver, as influências familiares e o ambiente de trabalho são fatores que impactam em algumas características humanas. Ela ajuda a definir um pouco sobre cada pessoa que está se candidatando para determinada vaga, ajudando a estabelecer os perfis dentro da empresa. Atualmente é uma das ferramentas de análise comportamental mais utilizadas no mundo.

A Dominância retrata a maneira como respondemos a problemas ou desafios. As pessoas dominantes são competitivas e decisivas, e são orientadas para resultados, embora possam ser exageradas e sem tato. É um perfil visto como forte, determinado e corajoso.

A Influência é a forma como influenciamos e nos conectamos com os outros, em geral muitas vezes é percebida como confiante e otimista, mas às vezes pode ser desorganizada e muito indireta. Os influenciadores tendem a ser extrovertidos e orientados para as pessoas. São pessoas mais comunicativas e descontraídas.

A Estabilidade está relacionada com ritmo e coerência, com paciência e lealdade; expressando uma resposta à mudança. As pessoas com um "S" alto são metódicas, mostram interesse em conversar e são persistentes, mas têm dificuldade em aceitar mudanças e são mais propensas a ceder. São pessoas mais calmas, centradas, focados em realizar planejamentos.

A Conformidade refere-se a como respondemos aos procedimentos e regras. As pessoas com "C" alto são analíticas, críticas e diretas, mas também podem ser pessimistas, defensivas e introvertidas. São pessoas mais detalhistas, gostam de entregar tudo no prazo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração tudo o que foi dito acima, foi possível fazer uma reflexão sobre o comportamento organizacional, e como ele pode impactar o ambiente corporativo devido as mudanças constantes no mercado de trabalho. Diante dessa situação, o comportamentos e atitudes das pessoas acabam mudando, e não condizendo com o padrão de comportamento ideal da cultura da empresa. Portanto, a análise do comportamento organizacional é uma estratégia essencial para as organizações, pois ajuda a instituição a entender o comportamento dos colaboradores e como isso afeta o progresso da organização.

Em vista dos argumentos apresentados sobre a importância de comportamentos em diferentes culturas, mostra o quão é importante fazer uma autoanálise sobre os impactos que esses tipos de comportamentos podem trazer de forma positiva para dentro de uma instituição

organizacional. Vale destacar que esses fatores elevam índices de desempenho de empresas, sobre sua reação ou aceitação de culturas organizacionais diferentes do tradicional, no qual, a cultura padrão é aceita dentro de um ambiente de trabalho.

O presente artigo abordou sobre os resultados que esperam quando uma empresa organizacional se adapta a cotidianos diferentes e se adequa com os novos, ofertando um ambiente propício para o desenvolvimento da mesma e dos colaboradores e funcionários.

Dessa forma todo o clima organizacional é mapeado pelos indicadores de como anda o rendimento das empresas e como o setor de recursos humanos lida com esses tipos de fatores sobre a organização de empresas em diferentes segmentos de cultura de mercado.

## REFERÊNCIAS

ARMBRUST, Gabrielle. **Cultura organizacional**. 2022. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/cultura-organizacional>>. Acesso em: 26 nov. 2022.

ASPECTUM (Ed.). **Cultura organizacional: 10 perguntas e respostas sobre comportamento organizacional**. 2021. Disponível em: <<https://aspectum.com.br/blog/perguntas-e-respostas-sobre-comportamento-organizaciol>>.

BAUM, W. **Compreender o Behaviorismo: Ciência, Comportamento e Cultura**. Porto Alegre: Ed. Artes Médicas Sul, 1999.

BILHIM, João Abreu de Faria. **Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas**. 6. Ed. São Paulo: ISCSP, 2006. 279p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

COSENZA, Bruna. **o futuro da gestão de pessoas pela teoria de chavienato**. 2021. Disponível em: <<https://www.vittude.com/empresas/futuro-gestao-de-pessoas-teoria-chiavenato>>. Acesso em: 5 fev. 2021.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. 2006. 162 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em departamento) - saraiva, fundação kahle/Austin, São Paulo, 2006.

GEERT, Hofstede. **Cultura e Organizações**. Editora Sílabo, 1993.

GUIOTTI, Ana Cláudia sanches. **clima e Cultura organizacional: estudo de caso**. 2014. 48 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em administração) - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis- IMESA, Assis, 2014.

**Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio

de Janeiro: Elsevier, 2010.

HOHNE, Francielly. **Missão, visão e valores**. 2017. Disponível em: <<http://blogdafranhhohne.blogspot.com/2017/05/missao-visao-valores.html>>. Acesso em: 29 maio 2017.

Henklain, Marcelo Henrique Oliveira e Carmo, João dos Santos, **contribuições da análise do comportamento à educação: um convite ao diálogo**. Cadernos de Pesquisa [online]. 2013, v. 43, n. 149 [Acessado 7 dezembro 2022], pp. 704-723. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0100-15742013000200016>>. Pub. 22 nov. 2013. ISSN 1980-5314. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742013000200016>.

NEWSTROM, John. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. 12. ed. São Paulo: AMGH Editora, 2008. 524 p. 524 f.

PONTOTEL. **Objetivos do comportamento organizacional**. 2020. Disponível em: <<https://www.pontotel.com.br/comportamento-organizacional/>>. Acesso em: 27 out. 2020.

RODRIGUES, Viviane. **Comportamento organizacional**. 2020. Disponível em: <[siteware.com.br/gestao-de-equipe/comportamento-organizacional/](http://siteware.com.br/gestao-de-equipe/comportamento-organizacional/)>. Acesso em: 16 dez. 2020.

ROBBINS, Stephen p.. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005. 536 p. 539 f.

SILVA, Douglas. **Análise comportamental**. 2021. Disponível em: <[zendesk.com.br/tipos-analise-de-dados/](https://zendesk.com.br/tipos-analise-de-dados/)>. Acesso em: 12 dez. 2021.