



TATIANE ALMEIDA BARBOZA

**ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL EM
DIFERENTES CULTURAS ORGANIZACIONAIS**

Campo Grande - MS
2017

TATIANE ALMEIDA BARBOZA

**ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL EM
DIFERENTES CULTURAS ORGANIZACIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Anhanguera, como requisito
parcial para a obtenção do título de graduada
em Administração.

Orientadora: Profa. Carina Silva.

TATIANE ALMEIDA BARBOZA

**ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL EM
DIFERENTES CULTURAS ORGANIZACIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Anhanguera, como requisito
parcial para a obtenção do título de graduada
em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof. André Felipe Queiroz

Profa. Carla Dal Piva

Profa. Michelle da Rosa Lopes

Campo Grande, 06 de dezembro de 2017.

Dedico este trabalho a Deus, por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades;

À esta universidade e seu corpo docente;

À minha família, pelo incentivo e apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu professor, André Felipe Queiroz, por toda a orientação e ajuda que me foram dados. Muito obrigada.

BARBOZA, Tatiane Almeida. **Análise do comportamento organizacional em diferentes culturas organizacionais**. 2017. 40 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Anhanguera, Campo Grande, 2017.

RESUMO

O comportamento organizacional é resultado de uma série de fatores que se comunicam em uma organização e seu conhecimento é fundamento inicial para medidas de transformação e correção institucional. O objetivo desta monografia foi abordar os fatores influentes ou consequentes da cultura organizacional no comportamento das empresas – com destaque específico para a análise de um modelo de identificação de personalidade de liderança aplicado ao comportamento organizacional, conhecido como Modelo de Handy. Com a metodologia de revisão de literatura aplicada a partir de fontes impressas e digitais, com o uso dos descritores “cultura organizacional”, “comportamento organizacional” e “gestão”, preferencialmente (mas não exclusivamente) dos últimos 10 anos, obteve-se que o comportamento e a cultura organizacional são intimamente interligados. O comportamento do líder espelha as aberturas da organização e tem influência direta no comportamento adotado pelo repasse da cultura institucional. A identificação de sua natureza é o passo inicial para a modelagem de intervenção, a partir dos pontos fortes e fracos que seu estilo de liderança apresenta. Concluiu-se que o modelo de Handy pode ser aplicado nos diversos tipos de organização por se adequar e identificar os plurais líderes, sendo uma ferramenta viável para análise do comportamento organizacional, contudo, deve ser idealmente acompanhado de ferramentas adicionais para um resultado mais completo – que verifiquem aspectos da estrutura, demais pessoas e o comprometimento existente.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional; Modelo de Handy; Administração.

BARBOZA, Tatiane Almeida. **Organizational behavior analysis in different organizational cultures**. 2017. 40 f. Monograph. (Degree in Administration) – Anhanguera, Campo Grande, 2017.

ABSTRACT

Organizational behavior is the result of many factors that communicate in an organization and its knowledge is initial foundation for transformation and institutional correction measures. The purpose of this monograph was addressing the influential or consequent factors of organizational culture in the behavior of enterprises – with specific emphasis on the analysis of a leading personality identification model applied to organizational behavior, known as a handy model. With the methodology of revision of literature applied in printed and digital sources, from the descriptors "organizational culture", "organizational behavior" and "management", preferably (but not exclusively) of the last 10 years, the behavior and organizational culture are closely interconnected. The behavior of the leader mirrors the openings of the organization and has a direct influence on the behavior adopted by the repass of institutional culture. The identification of its nature is the initial step for intervention modeling, from the strengths and weaknesses that its leadership style presents. It was concluded that the handy model can be applied in the various types of organization by adjusting and identifying the plural leaders, being a viable tool for analysis of organizational behavior, however, should be ideally accompanied by additional tools for a more complete result-that check aspects of the structure, other people and the existing commitment.

Keywords: Organizational behavior; Handy model; Administration.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E SEUS IMPACTOS	10
2 CULTURA ORGANIZACIONAL – UM CONCEITO PLURAL	17
2.1 O CONCEITO DE CULTURA.....	18
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL: ORIGEM E PRÁTICA	19
3 ANÁLISE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL EM DIVERSOS TIPOS DE ORGANIZAÇÃO – O QUESTIONÁRIO DE CHARLES HANDY	25
CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS.....	38

INTRODUÇÃO

As organizações, durante muito tempo, foram interpretadas apenas sob a ótica produtiva – ignorando as subjetividades que são incorporadas e se fazem presentes em seu espaço. Os colaboradores, igualmente, foram sujeitos de uma interpretação laboral que não raro destituía os fatores naturais do comportamento humano e analisava o desempenho e as práticas a partir de margens produtivas exclusivas. O estado da arte atual a respeito do patrimônio humano empreende em um ponto de equilíbrio entre produtividade e subjetividade, reconhecendo aspectos subjetivos como motivação, reconhecimento, o valor dos relacionamentos interpessoais e uma liderança produtiva – dentre outros – de modo fundamental.

A mola que move as organizações são as pessoas. Sem os indivíduos, a complexa máquina organizacional se esvazia de conteúdo. O colaborador é, dessa forma, a alma da organização - e isso ocorre não de maneira individual, mas como um corpo conjunto colaborativo que diariamente se soma aos objetivos e personalidade da empresa. Durante o seu funcionamento, as empresas comportam indivíduos de vários históricos e repertórios, sob a força de um valor coagente, que incorpora toda essa diversidade dentro de uma linha de uniformidade mínima – a cultura organizacional.

Assim como as pessoas, as empresas podem ter diversas personalidades. Há empresas abertas à inovação e outras que não o são; há aquelas de vanguarda e há as tradicionais; há pequenas, médias, grandes e microempresas; há uma série de apresentações que fazem com que seja possível afirmar que as culturas são tão difusas quanto as pessoas, logo, não é de interesse a sua caracterização – porém, o comportamento organizacional é a via para atingir a esses resultados, evidenciando uma série de informações, dentre elas o perfil da cultura que impera naquele meio institucional.

A cultura organizacional determina, assim, quais os modelos reconhecidos e que influenciam no andamento organizacional. Seu resultado direto é o comportamento das organizações e seus reflexos. O comportamento organizacional brota dessa fonte. A partir desse reconhecimento, essa pesquisa teve como justificativa investigar esses dois fatores correlatos e uma forma crítica e flexível de

sua análise, a fim da colaboração e estudo de formas objetivas de identificação, análise, influência e correção no uso desses conceitos na gestão.

Além disso, no tocante à cultura organizacional, embora todos os trabalhadores se apresentem integrados e ativos em sua compreensão e difusão, há vários relatos na literatura que apontam serem as chefias determinantes para o estabelecimento de alguns dos principais pilares desse fator. Esse reconhecimento trouxe a inclinação de investigar um instrumento viável a se aproximar das lideranças e conhecer de que forma ele se aproxima desse ambiente.

A partir dessas motivações, foi constituído o problema da pesquisa, a saber: de que forma a cultura e o comportamento organizacional podem ser analisados nas plurais formas de empresa, a fim de captar a influência e dimensões conceituais dos principais “vetores” de seus conceitos?

O objetivo deste estudo foi abordar os fatores influentes ou consequentes da cultura organizacional no comportamento das empresas. Os objetivos específicos foram: a) conceituar a cultura organizacional, tema central; b) Descrever os fundamentos do comportamento organizacional e c) discutir um instrumento de análise do comportamento organizacional (orientado ao desvelamento da cultura da organizacional) desenvolvido para lideranças frente à sua influência fundamental.

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi a revisão de literatura, em fontes impressas e digitais, disponibilizadas de modo completo e selecionadas a partir dos descritores “cultura organizacional”, “comportamento organizacional” e “gestão”, utilizados em conjunto ou em separado. Foi dada prioridade para publicações dentro dos últimos dez anos, sendo acolhidas aquelas fora desse corte, mas que se mostraram referenciais. As fontes foram buscadas em bases de dados e periódicos, além de livros e revistas de Administração e conhecimentos gerais, disponíveis de modo completo para acesso ou leitura direta.

A monografia foi organizada da seguinte forma: o Capítulo 1 trata do comportamento organizacional e discorre como se constitui, quais seus fatores de influência e seus efeitos e inter-relações; o Capítulo 2 relata a cultura organizacional e sua base conceitual, como motivadora do comportamento. Por fim, o Capítulo 3 analisa o instrumento proposto às lideranças e seus componentes, discorrendo sobre a sua viabilidade e aplicação referente ao como de agir e pensar de uma organização.

1 O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E SEUS IMPACTOS

Assim como pessoas possuem personalidades e modos de ser e de viver distintos, as organizações também se apresentam dessa maneira. Segundo Siqueira (2014), essa “personalidade” é fruto da interação entre comportamento, cultura e atuação, que resulta em uma radiografia em tempo real de quem é, institucionalmente, a organização ou empresa, de quais são seus objetivos e como ela opera. No interesse de abrir a temática, este capítulo traz o conceito de comportamento organizacional – centro do estudo - e aborda seus impactos.

O sucesso de cada organização depende da eficiência e da eficácia da gestão, que depende principalmente suas habilidades humanas e de como entende as necessidades e os desejos das pessoas. Essa afirmação é endossada por Tachizawa (2015), ao refletir que o comportamento organizacional se refere ao comportamento das pessoas nas organizações na formação de um coletivo. Em razão disso, uma organização somente pode se desenvolver se as pessoas que integram a ela foram desenvolvidas.

Para que haja um bom desenvolvimento humano em uma empresa é fundamental que seja dada suficiente atenção ao quanto a organização dedica e oferece de fatores que proporcionem o bem-estar no trabalho. Esse bem-estar foi descrito por Siqueira (2014, p. 39) como:

[...] um estado mental positivo formado pela articulação de três vínculos, também positivos, denominados satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Assinala-se a concepção [...] como um estado mental positivo pela possibilidade de o trabalhador vivenciar períodos em que emergem dentro dele, de forma interligada, sentimentos positivos promovidos por aspectos presentes no ambiente de trabalho (satisfação), sensações de harmonia entre suas habilidades profissionais e as exigências impostas pelas atividades que realiza (envolvimento com o trabalho) e sentimentos também positivos dirigidos à organização que o emprega (comprometimento organizacional afetivo).

Dessa forma, o clima organizacional vem desse relacionamento bem percebido e constituído entre a empresa e o colaborador e é um produto relacionado à cultura do local e à forma pelas quais a instituição permite que esses sentimentos sejam expressos. Conforme Cunha et al. (2014), o comportamento organizacional é o estudo do comportamento humano no local de

trabalho, da interação entre as pessoas e a organização e da organização com ela própria. Trata-se de um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura exercem nas organizações para que esse fator não seja lesivo, mas que apoie o desenvolvimento institucional.

O comportamento organizacional representa como o homem age no trabalho, quer de maneira individual ou grupal e reflete as influências da organização sobre essas condutas. Assim, conforme Nascimento, Borges-Andrade e Porto (2016), trata-se de um comportamento formado por três fatores influentes: indivíduos, grupo e estrutura. É um campo aplicado, pois aplica os conhecimentos adquiridos sobre os indivíduos e o efeito da estrutura sobre o comportamento.

As possibilidades da Administração em atuar sob o comportamento organizacional o trabalho sob o fator do comportamento organizacional são melhorias nos resultados das empresas, como observaram Cunha et al. (2014) ao referir que um trabalho estratégico nessa área resulta na promoção de um trabalho mais eficaz das organizações.

Uma organização é uma coleção de pessoas que trabalham juntas para atingir vários objetivos, todos eles decorrentes dos vários indivíduos e interesses presentes, que juntos formam um todo. Essa concepção surge da percepção relatada por Nascimento (2016), de que as organizações existem para fornecer bens e serviços desejados pelas pessoas, e esses bens e serviços são e refletem o comportamento dos colaboradores. Há um reconhecimento frequente de que o entendimento do comportamento humano nas organizações é intuitivo, muitas vezes baseado em crenças sobre comportamento que podem ser inteiramente falsas.

De acordo com Nascimento, Borges-Andrade e Porto (2016), quando deixa o lado empírico e é praticado de maneira sistemática e consistente, o estudo do comportamento organizacional fornece um conjunto de ferramentas — conceitos e teorias — que ajudam a compreender, analisar e descrever o que se passa nas organizações e por qual ou quais razões isso ocorre.

A consideração humana nas equipes, a atenção à motivação e a atuação das metas nos indivíduos nas organizações trouxeram uma forma inovadora de contemplar as relações de trabalho, e junto dessa importância, as raízes do

estudo do comportamento organizacional são tão diversas quanto as práticas que sobre ele são possíveis. Vieira (2015) observou que, embora as raízes do comportamento organizacional sejam atribuídas a Max Weber e mesmo a estudos anteriores, o que se considera é que o início da atenção a este quesito é muito anterior, como uma disciplina acadêmica criada com a administração científica, 1890, com o taylorismo - auge daquele movimento. Os defensores da administração científica afirmavam que racionalizar a organização com conjuntos de instruções e de tempo elevaria a produtividade. Mas após a Primeira Guerra Mundial, o foco de estudos organizacionais se deslocou ao estudo dos fatores humanos das organizações e seus impactos psicológicos.

Para Vieira (2015), a Segunda Guerra Mundial mudou ainda mais o cenário, com a invenção de logística em larga escala e de operações de investigação que levaram a um interesse renovado em abordagem de organizações, com enfoque no desempenho militar obtido. A analogia era de que se as forças armadas teriam aquele desempenho com um grupo de pessoas, seria possível levar isso ao patamar institucional.

Com isso, cresceu o interesse em estudos e abordagem das organizações, especialmente sobre teorias e métodos científicos – o que incluiu a teoria dos sistemas, o estudo das organizações com uma perspectiva e estratégia de complexidade interligada. Mcshane e Von Glinow (2014) observaram que, nas décadas de 1960 e 1970, houve forte influência da psicologia social e foi dada ênfase ao estudo acadêmico sobre as pesquisas quantitativas. Houve uma explosão de teorização, com teorias de racionalidade delimitada, organização informal, contingência, dependência de recursos, institucionais e de ecologia organizacional – dentre várias outras. No início da década de 1980 tiveram início as explicações culturais das organizações e a mudança de comportamento – para o que a análise é fundamental – se tornou uma parte importante dos estudos implementados. Métodos qualitativos se tornaram de preferência, em especial aqueles que envolviam conceitos da antropologia, da psicologia e da sociologia.

O comportamento humano no trabalho foi estudado pela primeira vez na abordagem sistemática nesse período. Foi uma iniciativa que terminou se tornando uma das bases fundamentais da Administração. Nascimento (2016)

descreveu a experiência de Taylor que – pelo estudo das características humanas, do ambiente social, das tarefas, do ambiente físico, da capacidade, da velocidade, da durabilidade, do custo e das interações e relações interpessoais implementou um processo produtivo com a finalidade de excluir a variabilidade humana.

O interesse de Taylor era identificar e trabalhar comportamentos estáveis e previsíveis, para que o máximo retorno produtivo fosse alcançado. Havia um grande empenho em demover a subjetividade humana, então Taylor deu um passo fundamental no conhecimento de um dos recursos pioneiros utilizados para a motivação no trabalho: o dinheiro. Ainda conforme Nascimento (2016), os incentivos monetários eram considerados os principais recursos tayloristas. Enfrentou fortes críticas, inclusive a acusação de que trataria colaboradores como máquinas sem cérebro – mas, seu trabalho foi muito produtivo e colocou vários princípios de fundação para a administração moderna e o conhecimento do comportamento organizacional e formas de análise /observação.

Taylor produziu várias obras sobre o trabalho e os trabalhadores que analisavam crenças, atitudes e necessidades e compreendeu a importante função gestora de motivar e de orientar o comportamento organizacional. Ainda em desfecho e sobre essa percepção taylorista da liderança, Nascimento (2016) afirmou que, a partir do Taylor, uma série de outras produções foram desenvolvidas no intuito de explicar o comportamento organizacional. Atualmente o estado da arte aponta que há um vínculo entre este fator e a cultura, um modelando o outro – os diferentes tipos de organização apresentam diferentes tipos de cultura e de conseqüente comportamento distinto. Com isso, o comportamento organizacional é atualmente um campo crescente.

O entendimento de comportamento organizacional se apresenta - segundo síntese indireta elaborada a partir da leitura de Siqueira (2014) e Nascimento (2016) - atualmente como:

- a) Um campo de estudo separado e não uma disciplina isolada por definição, pois uma disciplina é uma ciência aceita e respaldada em fundamentação teórica. O comportamento organizacional tem uma orientação multi-interdisciplinar e, dessa forma, não se baseia em um

fundo teórico específico. Portanto, é razoavelmente um campo de estudo;

- b) uma abordagem interdisciplinar tenta integrar os conhecimentos extraídos de disciplinas relacionadas como psicologia, sociologia e antropologia para que se tornem aplicáveis para estudar e analisar o comportamento organizacional;
- c) uma aplicação de várias pesquisas a fim de resolver aspectos atitudinais organizacionais relacionados ao ser humano. Envolve tanto a investigação aplicada e seu uso na análise organizacional;
- d) uma ciência positiva que discute apenas a relação de causa de efeito. O comportamento organizacional prescreve como as conclusões das pesquisas aplicadas podem ser aplicadas às metas organizacionais socialmente aceitas, logo, lida com o que é aceito pelos indivíduos e sociedade engajados em uma organização.
- e) um fenômeno fundamentado na crença de que as pessoas têm um desejo inato de serem independentes, criativas e produtivas. Percebe também que as pessoas que trabalham na organização podem e irão realizar esses potenciais se tiverem ambiente e condições apropriadas. Assim, o ambiente afeta o desempenho ou dos trabalhadores que trabalham em uma organização.

Assim, uma abordagem orientada ao conhecimento do comportamento organizacional integra todas as variáveis que afetam o funcionamento do ambiente de trabalho. Conforme Hall (1984) e Brown (1967), essas variáveis envolvem a estrutura e o quadro sociopsicológico humano e a complexidade presente nas relações humanas. Com isso, a abordagem sistêmica procura estudar a complexidade das ligações entre esses fatores e soluções para rupturas e problemas que ocorrem nesse campo.

Junto a isso está o fato de que o comportamento organizacional é uma ciência comportamental aplicada edificada sobre contribuições de várias disciplinas que envolvem o comportamento. De acordo com Cunha et al. (2014), as áreas predominantes são a psicologia, a sociologia, a psicologia social, a antropologia e a ciência política. Nesse terreno, a psicologia busca medir, explicar e, algumas vezes, mudar o comportamento dos seres humanos e de outros

animais. Com isso, contribui em vários aspectos para compreender as ações humanas no trabalho.

Muitas das teorias da personalidade, da atitude, da aprendizagem, da motivação e do estresse foram aplicadas às abordagens de comportamento organizacional para entender o trabalho relacionado a fenômenos como satisfação, comprometimento, absenteísmo, rotatividade e bem-estar. A partir dessa plural interação, Mcshane e Von Glinow (2014) estabeleceram que a Psicologia ajuda a compreender os princípios subjetivos e essenciais do aprendizado e das transformações comportamentais, nos quais estão inclusos técnicas de motivação, determinantes da personalidade e do seu desenvolvimento, processo perceptual e suas implicações, treinamento, liderança, tomada de decisão individual, avaliação de desempenho, medição de atitude, seleção de funcionários, projeto de trabalho e stress, dentre outros.

Em adição à psicologia está a sua vertente que se volta à uma conexão sociológica, a Psicologia Social. De acordo com Nascimento (2016), trata-se de uma prática que une os princípios e conceitos psicológicos com outros, sociológicos, incidentes na compreensão das pessoas e de sua influência umas sobre as outras.

Em complemento e posicionando como os psicólogos sociais podem contribuir para a compreensão e a mudança de atitudes entre os sujeitos no ambiente organizacional, Siqueira (2014) discutiu que essa psicologia é determinante para o trabalho com a mudança de atitudes. No mesmo sentido, Brown (1967) descreveu a importância desse conhecimento para a identificação de padrões de comunicação e de construção de confiança, bem como comportamento de grupo, processos e estratégias de poder e conflitos.

A sociologia estuda o sistema social em que os indivíduos exercem seus papéis; ou seja, as pessoas em relação a seus pares. Assim, conforme Morgan (2002), há estudos dessa natureza relacionados a identificar a estrutura e a função de pequenos grupos dentro de uma sociedade e somam com grandes contribuições sobre o comportamento no interior das organizações. Uma visão sociológica do comportamento organizacional é focalizada no indivíduo e no exercício de seus papéis.

No aspecto sociológico, o foco de atenção está centrado na dinâmica de grupo: técnicas, teorias, modelos e conceitos dessa área, na compreensão de Siqueira (2014), ajudam consideravelmente a entender melhor a dinâmica de grupo, a cultura organizacional, a teoria da organização formal e a estrutura, a tecnologia organizacional, a burocracia, a comunicação, a energia, o conflito e comportamento intergrupo (SIQUEIRA, 2014).

A antropologia é o estudo das sociedades para identificar os seres e suas atividades. De maneira muito próxima ao que a antropologia realiza fora do mundo do trabalho, Espíndola e Oliveira (2016) observaram que dentro desse universo, nas organizações, ela serve para a compreensão das relações de interação entre cultura e ambientes e das diferenças de comportamento, atitudes e valores de diferentes pessoas em diferentes organizações.

Assim como a cultura humana se torna conhecida e compreensível a partir da antropologia, a cultura organizacional se vê, de acordo com Siqueira (2014), elucidada e melhor delineada a partir da dimensão e do trabalho dos antropólogos, ou daqueles que fazem uso de seus métodos ou conhecimentos. No tópico seguinte são tratados os efeitos do comportamento organizacional, para além das vertentes multidisciplinares, com enfoque sobre de maneira as interações que atuam nesse comportamento influenciam a organização.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL – UM CONCEITO PLURAL

A cultura é um complexo conceito humano que envolve as práticas, crenças e questões imateriais que circulam a sua atividade e orientação. Na segunda parte do tratamento temático desta pesquisa, este capítulo tem por finalidade descrever a cultura organizacional, seu conceito e como se apresenta e influi nas instituições e em seu perfil. De acordo com Barbosa (2002), a cultura organizacional influencia as decisões e ações de uma empresa. A partir do que impõe em relação a ideias, valores, atitudes e crenças, a cultura organizacional guia a maneira pela qual os colaboradores pensam, sentem e agem – e isso ocorre em grande parte das vezes de forma inconsciente. Portanto, a compreensão dessa cultura é fundamental para descrever e analisar os fenômenos organizacionais.

Trata-se de um elemento que funciona como uma cola, que mantém a organização unida, mas também é considerada por vezes como o Norte, a bússola que oferece a direção para a empresa. Para Lück (2017), a cultura organizacional é, de fato, muito importante – mas sua definição específica é tão variada, que raramente escapa de contestação.

A definição de cultural é um conceito complexo, cuja determinação depende diretamente do contexto em que se expressa. Com isso, na Administração – por exemplo – assume contornos próprios, de acordo com a realidade da prática. Fleury (2010) tratou desses traços quando afirmou que, para a maioria dos integrantes de uma organização – exceto a alta direção e os gestores – a cultura organização pode se apresentar de maneira apenas implícita. Com isso, não raro, os integrantes percebem apenas seus efeitos e as suas implicações. Mesmo sendo dessa forma, a cultura das organizações é aceita de modo explícito, integrada e incorporada na instituição. É também um dos fatores que, quando estrategicamente tratados, colaboram para a saúde e desempenho institucional em longo prazo.

Como a cultura atua de maneira sistêmica nas empresas ainda é algo complexo de ser definido com exatidão. Silva Barreto et al. (2013) reconheceram que a riqueza e o dinamismo da atividade organizacional — a vida de uma organização — pode ser conhecida e, portanto, melhorada e trabalhada através da lente da cultura organizacional. Diante desse reconhecimento resta a pergunta: dinâmica e vivencial às empresas, como conceituar a cultura?

2.1 O CONCEITO DE CULTURA

Não é conhecida uma compreensão universal fixa sobre o que seja a cultura e há divergências ou conceitos igualmente distintos na área acadêmica. Segundo Barbosa (2002), frequentemente, a palavra cultura é aplicada de forma ampla, representando um padrão social, o que é bastante pobre de sentido e limitador perto da abrangência do termo. Mas as definições se apresentam altamente específicas e abundantes, de tal modo que o termo acaba utilizado para diversos contextos e é eficiente em apoiar qualquer objetivo e agenda.

Apesar de ser dessa forma na contemporaneidade, Laraia (2001) discute que, no final do século XIX o entendimento de cultura era praticamente uniforme, como o conhecimento, a arte, a moral, os costumes, os hábitos e os aspectos subjetivos adquiridos pelo homem em sua vida com seus pares. Naquele período uniforme, era entendida como algo particular do homem que o distinguia dos animais. Assim, envolve os aspectos subjetivos dessa materialização – as práticas, os rituais, as produções materiais e imateriais.

Uma das definições que é dada à cultura é como um conjunto de comportamentos que são transmitidos. A partir desse entendimento, Lück (2017) descreveram que a cultura contempla o resultado do envolvimento de crenças, artes, religião e uma série de outros produtos da vida, intelecto e trabalho humano. A antropologia é uma das áreas de conhecimento que têm uma das concepções mais amplas de cultura – a compreende como o conjunto de rituais, mitos, línguas, valores, crenças e práticas de povos ou grupos, muitas vezes exóticos, que são objetos de interesse antropológico.

Assim, a cultura moderna, por sua vez, seria um tanto mais ampla e envolveria crenças, moral, arte, lei e todos os demais hábitos que surjam como produto do homem em seu meio. Esses produtos, também reconhecidos por Oliveira, Oliveira e Lima (2016) incidem sobre o comportamento e a personalidade da sociedade, sendo alvo de interesse de pesquisa e conhecimento pois expressam modos de ser e de viver.

É uma visão que interpreta a cultura como um todo bastante complexo. No entanto, uma outra maneira de compreender o conceito foi descrita por Quintanilla (2017) e Oliveira, Oliveira e Lima (2016), na forma do conjunto de três atividades

humanas básicas: o pensar, o fazer e repassar. Trata-se de um conceito que se dissemina de modo dividido: a cultura é compartilhada, tem, aspectos simbólicos, é adaptável e integrada.

A cultura é um campo de atividade social. Também é aprendida (ativa ou passivamente) e é transmitida entre as gerações, quer por meio de interações formais ou informais. Dentre as principais características da vida humana está a de atribuir significado simbólico para ideias, comportamentos e objetos – assim como ter linguagem e discurso. Os seres humanos possuem cultura, mas os animais não – e não o têm principalmente devido à sua incapacidade de atribuir um significado simbólico arbitrário para o seu mundo. A cultura é igualmente adaptável e pode mudar em resposta às várias influências e condições do meio. Nenhuma cultura é verdadeiramente estática e, por fim, ela é integrada, no sentido de que permeia a sociedade e se torna parte da maquinaria social. Cultura é o meio sempre presente, etéreo, no qual os membros da sociedade vivem e por meio do qual agem (ARANTES, 2017).

Apesar de seus resultados poderem ser verificáveis facilmente em um ambiente, a cultura é intangível. Não é possível fazer uma mensuração objetiva desse conceito. A esse respeito, Laraia (2001) discutiu que a cultura se trata de uma abstração, ou seja, que ela varia conforme o contexto e que tem apresentações distintas de acordo com o meio que se expressa. Logo, a cultura é uma abstração invisível e imponderável – por essa razão é tão complexo afirmar sobre o seu conceito.

A cultura é uma espécie de tecido pelo qual os homens guiam e também interpretam a sua experiência de viver, de agir. Trata-se de um sistema que envolve símbolos conforme a interação social tem espaço. É um lugar semiótico, que se tornou especialmente disseminado a partir dos anos de 1980 (BARALE; SANTOS, 2017) – ainda que preexistente a ele - período também em que também ingressou no campo institucional e que se tornou difusa a cultura organizacional, que migrou todos estes conceitos para o ambiente das empresas, conforme tratado em sequência.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL: ORIGEM E PRÁTICA

O campo do comportamento organizacional é relacionado à Administração, que estuda a cultura das organizações desde a década de 1930. No entanto, até os anos

de 1980, os avanços conceituais obtidos nesse campo foram bastante tímidos e resultaram em uma espécie de estagnação da temática, que somente foi corrigida após esse período – até que se tornasse um dos pilares da Administração atual (KINPARA; LARO, 2014; OLIVEIRA; OLIVEIRA; LIMA, 2016).

Desde os anos de 1950 há estudos que procuram unir psicologia e sociologia para interpretar a cultura das organizações – contudo, na década de 1970, ocorreram algumas investigações mais explícitas com teorias fundamentadas de maneira mais clara na antropologia. Acredita-se que o longo período de estagnação que viveram os estudos sobre a cultura organizacional se deve às condições econômicas das décadas de 1970 e anteriores, quando grande parte da concorrência internacional tinha interesse em desenvolver fábricas nos Estados Unidos e o enfoque era completamente distinto (CHIUZI; MALVEZZI, 2014; LOPES; CASSUNDÉ, 2015).

O sucesso dos japoneses em muitas indústrias despertou a curiosidade sobre quais diferentes valores, atitudes e comportamentos valores corporativos poderiam ser responsáveis por essa situação. Machado, Maranhão e Pereira (2016) descrevem que, foi a partir desse interesse que um estudo do ano de 1982 fez menção pela primeira vez de modo claro e objetivo de que era a cultura das organizações japonesas a responsável por aqueles resultados e quanto mais forte a cultura de uma empresa, mais eficaz ela tende a ser.

A partir daí a cultura organizacional passou a ser oferecida como um recurso que pode ser gerenciado para melhorar o desempenho do negócio. Com isso, desde o início da década de 1980, a área acadêmica procura conhecer e explorar melhor a cultura organizacional de maneira crescente – incluindo nesse interesse atual medidas como alterações no gerenciamento de dados, organização do trabalho, valores, estilos de vida, demografia, observações de trabalho, terceirização e uma série de outros fatores sociais, econômicos e tecnológicos que afetam a relação entre o trabalho, as organizações e os colaboradores (MARTINS, 2013; SOARES, 2016).

As definições de cultura organizacional são quase tão numerosas quanto as de cultura. Uma definição, mesmo generalista, expressou aspectos importantes do conceito: é a de Lucena e Morais (2016), que considera a cultura organizacional um padrão de suposições básicas compartilhadas, pelas quais um grupo aprende como resolver seus problemas de adaptação externa e interna, bem como de integração – que funciona bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ensinado aos

novos membros em repasse às maneiras praticadas de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

No desenvolvimento deste conceito, caminham lado a lado a sociologia, a psicologia, a antropologia e a Administração Científica. É um conceito que compartilha da presença comum de uma interpretação de que se trata de algo crítico e que é construído socialmente e afetado pelo ambiente e pela história. As várias definições de cultura organizacional também consideram que existem muitas camadas simbólicas e cognitivas na vida e intelecto humano e a cultura reside espessa o suficiente – assim como fluida – para habitar em todos os níveis (LOURENÇO et al., 2016; PAULA et al., 2015).

Tais camadas simbólicas e cognitivas são divididas em três categorias fundamentais: artefatos observáveis, valores adotados e pressupostos básicos. Os artefatos observáveis são as atitudes, os comportamentos e as crenças da organização, que é como ela interpreta o seu meio, o que lhe é significativo. Inclui a arquitetura e o ambiente físico; os produtos; as tecnologias; o estilo (mostrado através de roupas, arte, publicações, etc.); os valores publicados e a declaração de missão; a linguagem formal, a linguagem informal, seus jargões e tipo de humor; seus mitos e suas histórias; seus rituais e práticas, bem como suas cerimônias e tabus (GOMES et al., 2017; TEIXEIRA et al., 2014).

Os valores adotados são aqueles defendidos pelas lideranças da empresa, diferentes dos valores promulgados. São a reflexão do comportamento real dos colaboradores e dos valores da empresa, que podem ser em muito distintos do que é apregoado e de conhecimento. Embora seja aplicada sistematicamente no ambiente institucional, há correntes que apregoam a necessidade de valores específicos para o uso com as empresas, a fim de não atribuir a elas valores e práticas que são de ordem humana a algo que não compartilha dessa mesma natureza (BARALE; SANTOS, 2017; BARRETO et al., 2013).

A cultura organizacional mantém e expressa valores particularmente influentes disseminados entre os colaboradores e tem uma evidente influência no comportamento da empresa. Segundo Barreto et al. (2013) e Teixeira et al. (2014), seus pressupostos básicos são subjacentes, muitas vezes inconscientes, e determinam as atitudes tomadas na organização e pela organização, seus processos e ações. Essas pulsões decorrem de valores que são adquiridos em longo prazo, e

que muitas vezes se tornam tão arraigados que são assumidos de forma inconsciente pelos indivíduos integrantes daquele grupo. Uma das razões pelas quais a cultura organizacional é tão desejada, é porque confere um sentido tácito de segurança, e um impulso inquestionável para percepções e comportamentos que facilitam a decisão.

Avaliar e compreender a cultura organizacional talvez seja a melhor maneira para compreender os processos de liderança empresarial e de como indivíduos são capazes de influenciar os demais, gerando desempenho de grupo, empresas de bom resultado, rendimento organizacional e, finalmente, bons retornos financeiros. Gomes et al. (2017) e Paula et al. (2015) afirmam que a cultura organizacional importa, dessa forma, por seus efeitos poderosos sobre como as organizações pensam e se comportam. Com o tipo certo de cultura – ou pela modelagem que conduza a ele – conforme as necessidades de cada tipo de organização, ela pode se tornar suficientemente conhecida e eficaz para se destacar no mercado e se manter competitiva.

Assim, a cultura organizacional é importante porque ela molda, dá forma consistente e relativamente uniforme ao que a organização considera como decisões, ao que os funcionários consideram como comportamentos adequados e às interações que são tomadas uns com os outros em uma organização. Ela une os integrantes daquele espaço de trabalho e lhes confere um laço em comum. Nesse sentido, Barale e Santos (2017) afirmam que a velocidade e a eficiência com as quais a instituição atua, bem como a sua capacidade e receptividade às mudanças, são vinculadas à cultura organizacional – de tal forma que ela pode colaborar ou empecilhar perfis positivos ao desempenho organizacional e a adoção de novas iniciativas para a realização dos seus objetivos.

Ainda conforme o pensamento de Barale e Santos (2017), quando uma organização é confrontada por mudanças de mercado ou do ambiente regulatório, ou ainda quando é identificada a necessidade de mudança em direção estratégica (como a implementação de uma nova tecnologia ou a introdução de novos processos), a cultura estabelecida (caso não seja favorável) pode impedir os avanços pretendidos – a não ser que também seja alterada. Esse é um processo complexo e possível, mas acessível.

O sucesso das iniciativas de mudança da cultura organizacional depende quase sempre de uma estrutural mudança cultural interna. A necessidade de mudar o

perfil cultural das empresas decorre em grande parte de mudanças de circunstâncias, quando, por exemplo, a organização descobre que precisa rever um ou mais de seus processos a fim de desenvolver maior eficácia de controle. Também pode ser necessária no surgimento de mudanças nas expectativas das partes interessadas na organização, como por exemplo quando suas ações passam a ser revestidas por maior ceticismo – o que requer maior ênfase na qualidade dos seus processos e maior transparência sobre como eles são feitos e são prestadas as funções, aquém da cultura estabelecida (CORDEIRO, 2017; MAIA et al., 2014).

As mudanças demográficas institucionais também podem conduzir a alterações da cultura, pois é possível que surjam limitações, contingências gerais ou oportunidades que necessitam serem aproveitadas e a empresa tem de se adaptar a elas. A empresa também busca mudar quando seus objetivos mudam, em razão da exigência de novas habilidades, processos e atitudes para atingir seus objetivos. O mesmo ocorre quando novas tecnologias são implantadas, o que exige novas atitudes culturais para que os benefícios possam ser percebidos (MAIA et al., 2014).

Uma das condições de mudança mais urgente é quando a empresa está arraigada de atitudes que produzem resultados negativos, impedindo a expansão da empresa com práticas contingenciais não justificadas e resistências. Quando uma situação desse tipo se apresenta, Barale e Santos (2017) e Maia et al. (2014) afirmam que um processo de gestão de mudança formal pode apoiar no aumento da probabilidade de sucesso, maximizando o empregado como uma chave de envolvimento das partes interessadas e modelando o comportamento institucional.

A cultura organizacional é um produto das experiências e perfis humanos da empresa e requer tempo para ser modificada. Requer também tempo para ser formada: apenas organizações maduras possuem uma cultura consistente, de entendimentos partilhados e comportamentos enraizados. As mudanças, logo, são contempladas em longo prazo. Lucena e Morais (2016), Lück (2017) e Maia et al. (2017) são uniformes em afirmar que os processos e os comportamentos são alterados em médio e longo prazo, com informação, treinamento e demais medidas para que o capital humano organizacional possa fazer o que é já feito, mas de outras maneiras. Os diversos tipos de organização se incluem nesse perfil, pois a cultura requer a transformação do que o tempo incorporou – e somente o tempo promove essas mudanças.

A gestão sobre a mudança requer planejamento, implementação, monitoramento e relatórios sobre uma série de tarefas e atividades necessárias para atingir os objetivos de alteração. De acordo com Barale e Santos (2017), trata-se de um projeto programado, em que a transformação organizacional reativa é uma resposta a catalisadores ou gatilhos que estão fora do controle das organizações – geralmente leis, mudanças de rumos políticos e eventos seminais, por exemplo. São mudanças que ocorrem frequentemente em um curto espaço de tempo, sem muitas oportunidades para o planejamento e para a implementação sistemática. Já a mudança organizacional proativa é aquela que ocorre de maneira planejada e gerenciada dentro de estruturas e metodologias próprias. O objetivo dessas iniciativas é implementar novos processos de negócios e sistemas para melhorar o desempenho organizacional. A extensão e o tempo em que a mudança ocorrerá são de dependência do controle da organização e de suas condições gerais.

O gerenciamento proativo de mudança é quase sempre impulsionado por uma liderança com o apoio de consultores especializados em gestão e mudança de quadros. Para que ocorra uma mudança de cultura organizacional efetiva, é necessário o empenho do alto escalão e dos indivíduos que são respeitados dentro da organização por entenderem os seus interesses e objetivos. Para isso, Barreto et al. (2013) e Cordeiro (2017) afirmam que são necessários o apoio dos líderes formais e informais para que tais transformações ocorram. Caso não sejam evidentes, por sua vez, esses elementos podem ser identificados por consultores de gestão que fazem o rastreamento comportamental.

Durante a transição ao novo modelo, são aplicados recursos e alternativas que permitem adaptar e aplicar modelos, técnicas, ferramentas e habilidades para auxiliar a organização a fazer as mudanças necessárias – quase sempre obtidos com o aporte da psicologia, da sociologia, da administração, da economia, da engenharia industrial, da engenharia de sistemas e do estudo do comportamento humano e organizacional. Juntos, esses recursos apoiam a iniciativa de mudança através do desenvolvimento de estratégias necessárias, metodologias e eventos de transformação (GOMES et al, 2017; MAIA et al., 2014). Após a apresentação conceitual em questão, é procedida a abordagem do alvo das mudanças institucionais e a consequência direta da cultura organizacional – o comportamento organizacional.

3 ANÁLISE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL EM DIVERSOS TIPOS DE ORGANIZAÇÃO – O QUESTIONÁRIO DE CHARLES HANDY

Qualquer que seja a natureza da mudança a ser tomada no comportamento organizacional, bem como qualquer que seja a cultura da organização, é importante que seja selecionado um sistema para que tal comportamento seja gerido e modificado. O início deste estabelecimento se dá pela análise do comportamento organizacional, a fim de determinar as medidas a serem tomadas. São necessárias ferramentas para atingir a esse objetivo e, neste trabalho, foi selecionada a análise de uma delas, o Questionário de Charles Handy (1987) (Quadro 1), que revela a liderança para a transformação institucional. Este capítulo dessa forma, discute como este instrumento é válido e pode ser aplicado à análise do comportamento organizacional nas várias instituições, a partir do perfil do líder.

Quadro 1 – O questionário de Handy

Continua

Questionário de Handy
<p>1 – Para a sua empresa, um bom patrão:</p> <p>A - ____ É forte, decidido e firme, porém justo. É protetor , generoso e tolerante com os colaboradores leais.</p> <p>B - ____ É pessoal e correto, evitando a autoridade em vantagem própria. Exige dos colaboradores apenas o que é exigido pelos outros gerentes.</p> <p>C - ____ Age de maneira igual com todos quando a questão é referente à tarefa a ser realizada. Usa sua autoridade para que a tarefa seja concluída.</p> <p>D - ____ Preocupa-se com as necessidades e com os valores das pessoas, oferecendo oportunidades de trabalho satisfatórias e estimuladoras de crescimento aos colaboradores.</p> <p>2 – Para a sua empresa, um bom colaborador:</p> <p>A - ____ Trabalha duro, é leal aos interesses de seu superior, é cheio de recursos e digno de confiança.</p> <p>B - ____ É responsável e confiável, cumpre com os deveres e responsabilidades das tarefas e evita situações que surpreenda ou embarace o seu supervisor.</p> <p>C - ____ Motiva-se para cumprir com o melhor de si para a tarefa e está aberto a ideia e sugestões. Apesar disto, está pronto a ceder a liderança a outros quando eles demonstrarem ter maiores conhecimentos ou habilidades</p> <p>D - ____ Está interessado no seu desenvolvimento e está aberto a aprender e receber ajuda. Também respeita as necessidades e os valores dos outros e está pronto a ajudá-los e a contribuir para o desenvolvimento dos seus colegas.</p> <p>3 – Um bom colaborador da empresa coloca em primeiro lugar:</p> <p>A - ____ As exigências pessoais de seu superior.</p> <p>B - ____ Os deveres, as responsabilidades, os requisitos de sua função e os padrões comuns de comportamento pessoal.</p> <p>C - ____ Os requisitos de tarefas quanto às habilidades, capacidade, energia e recursos materiais.</p> <p>D - ____ As necessidades pessoais das pessoas.</p> <p>4 – As pessoas que vão bem na Empresa:</p> <p>A - ____ São politicamente conscientes, gostam de assumir riscos e operar por conta própria.</p> <p>B - ____ São responsáveis com um forte senso de lealdade para com a Empresa.</p> <p>C - ____ São tecnicamente competentes e eficientes, fortemente comprometidas com a execução da tarefa.</p>

Quadro 1 – O questionário de Handy

Conclusão

Questionário de Handy
<p>D - ____ São eficientes e competentes nos relacionamentos pessoais, fortemente compromissadas com o crescimento e o desenvolvimento dos talentos pessoais.</p> <p>5 – A empresa trata o colaborador:</p> <p>A - ____ Como uma pessoa de confiança, cujo o tempo e a energia estão à disposição daqueles que dirigem a empresa.</p> <p>B - ____ Como se o seu tempo e energia estivessem disponíveis através de um contrato, com riscos e responsabilidades de ambas as partes.</p> <p>C - ____ Como um companheiro de trabalho que dedicou suas habilidades e capacidades às causas comuns.</p> <p>D - ____ Como uma pessoa interessante e talentosa por seus próprios méritos.</p> <p>6– As pessoas são controladas e influenciadas pelo (a):</p> <p>A - ____ Uso pessoal de recompensas, punições ou carisma.</p> <p>B - ____ Uso impessoal de poder econômico e político para fazer cumprir procedimentos e padrões de desempenho.</p> <p>C - ____ Comunicação e discussão de requisitos da tarefa levando à ação adequada, motivada pelo compromisso pessoal em atingir a meta.</p> <p>D - ____ Interesse interior e prazer nas tarefas a serem feitas; e/ou preocupação e cuidados com as necessidades das outras pessoas envolvidas.</p> <p>7 – É correto que uma pessoa controle as atividades de outra:</p> <p>A - ____ Se ela tiver mais poder e influência na empresa.</p> <p>B - ____ Se a sua função determina que ela é responsável por dirigir a outra.</p> <p>C - ____ Se ela possuir mais conhecimentos relativos à tarefa por fazer.</p> <p>D - ____ Se ela é aceita por aqueles que controla.</p> <p>8 – As tarefas são atribuídas de acordo com:</p> <p>A - ____ As necessidades e os critérios individuais daqueles que dirigem a empresa.</p> <p>B - ____ O organograma, que divide formalmente funções e responsabilidades dentro da Empresa.</p> <p>C - ____ Os requisitos da tarefa a ser realizada.</p> <p>D - ____ Os desejos e as necessidades pessoais de aprendizado e crescimento de cada colaborador da Empresa.</p> <p>9 – Dentro da Empresa, a competição:</p> <p>A - ____ É por poder e vantagens pessoais.</p> <p>B - ____ É por uma posição de alto status dentro da Empresa.</p> <p>C - ____ É pela excelência na contribuição para a realização da tarefa</p> <p>D - ____ É em atenção às próprias necessidades pessoais.</p>

Fonte: Santos (2014, p. 63-66).

Para esta pesquisa, levando em consideração as alegações da literatura sobre a influência das lideranças no perfil da cultura, foi selecionado um instrumento de análise do comportamento organizacional de autoria de Handy (1987), o questionário extraído de “Deuses da Administração. As perguntas têm por finalidade identificar o comportamento do líder e extrair a análise da cultura organização dessa observação. Investiga como esse sujeito interpreta a liderança e quais os fatores de que distinguem um bom líder de um líder insuficiente. Perquire sobre a percepção de um bom colaborador e seus distintivos de colaboradores não engajados, valorizando a relação desse trabalhador com a empresa e seu compromisso com a mesma, bem como as reciprocidades institucionais a esse respeito. As questões imergem ainda sobre o

conhecimento o que líder apresenta sobre a motivação e o que acredita que motiva as pessoas, bem como a sua visão sobre o controle e autonomia dos indivíduos no campo organizacional, inclusive quanto à distribuição de tarefas. Procura, dessa forma, investigar a personalidade e o exercício geral da liderança por esse líder para conhecer os impactos organizacionais de seu comando.

O líder foi uma figura priorizada por Handy (1987) não por acaso. Denhardt (2004) explicita que, em uma organização, o gestor tem o papel de ser uma ponte, uma conexão entre os liderados aos objetivos organizacionais. Sua forma de interpretar a organização, quanto mais voltada à valorização humana e democracia, mais conduz a um comportamento e cultura organizacionais favoráveis ao desenvolvimento da empresa. Quanto menos flexível e quanto mais autocrático, maiores as restrições e fatores de barreira que a cultura organizacional assume e o clima se torna menos propício à inovação, renovação e autonomia.

O questionário, conforme a análise das perguntas de Handy (1987), procura desvelar fatores e fragmentos de análise importantes sobre a cultura organizacional a fim de análise de plurais fatores possivelmente arraigados na liderança. Apresenta sempre quatro respostas que evidenciam perfis que indicam aspectos ambientais, comportamentais e dimensões laborais, que evidenciam o posicionamento do líder frente ao quadro de trabalhadores e permite tecer uma análise a respeito dos padrões de respostas a partir do padrão de predominância.

O líder representa um espelho dos padrões e comportamentos organizacionais. Assim, os resultados do questionário de Handy (1987) evidenciam os fundamentos e valores que norteiam a liderança estabelecida. Mas o questionário também ganha em validade no momento que se torna uma espécie de diagnóstico para as medidas de transformação de uma organização. Nesse sentido, Goleman (2004) evidenciou que, uma vez encontrados gargalos ou barreiras em um perfil de liderança, é importante que sejam sanados para que o comportamento organizacional seja modificado a partir de suas raízes. Algumas medidas são o trabalho com o quociente emocional dos líderes, para que a positividade seja melhor desenvolvida e o investimento na autoconsciência do grupo (pontos fortes e fracos, individuais e coletivos na organização), autorregulação (autocontrole para ações racionais e positivas), empatia (consideração do outro e de suas motivações) e as habilidades sociais (recursos que melhoram o fluxo de informações e a qualidade de relações na empresa).

Na análise do questionário de Handy (1987) é possível destacar os principais perfis organizacionais e as necessidades, facilitando o trabalho com o comportamento organizacional a partir da aproximação com a liderança e sua personalidade. Quando o resultado apresenta a prevalência da letra A indica Zeus, B Apolo, C Atena e D Dionísio. A interpretação desses deuses foi descrita por Santos (2014, p. 32-25) como:

[Zeus] [...] fidelidade pessoal dos líderes e liderados, paternalismo, personalismo, marketing pessoal e intuição, gerando decisões rápidas. [...]
 [Apolo] A Cultura de Função é baseada na lógica, na racionalidade e na burocracia. É representada por Apolo, o deus da ordem e da regra. [...]
 [Atena]. Nessa cultura o importante é atuar na tarefa de solucionar os problemas, por esse motivo a melhor forma de representá-la é através de uma rede onde não existe poder centralizador, o que existe é um aglomerado de forças-tarefa na busca de soluções aos problemas da organização. [...]
 [Dionísio] A Cultura Existencial é representada por Dionísio, deus do vinho e da música, porque ele representa a ideologia existencial entre os deuses. Esta cultura se apoia em fortes bases individualistas e a estrutura empresarial e os procedimentos apenas existem para servir às pessoas.

Dessa maneira, o questionário de Handy (1987) possibilita identificar qual líder está presente e de maneira o seu comportamento se expressa – e se replica na instituição. Esses perfis são correspondentes aos que amplamente são utilizados na Administração, o que torna o questionário versátil e viável ferramenta diagnóstica para uma variável fundamental do comportamento organizacional. Martinelli e Guisi (2006 *apud* PINHEIRO, 2012) listaram um grupo de perfis liderança e de técnicas de liderança, descrito, por citação indireta e com base na análise crítica do texto:

- a) Líder introvertido: se apega à previsão e aos espaços. Costuma fornecer informações e respeita os turnos de fala e mantém um posicionamento mais neutro, com postura incisiva controlada;
- b) Líder extrovertido: ao contrário do Introvertido, é aberto, falante, discute ideias e não se apega a informações prévias, mas é afeito ao debate e ao envolvimento de todos;
- c) Líder sensato: a praticidade e a objetividade são seus diferenciais principais. Então, se atenta aos fatos e utiliza as informações em suas proposições;
- d) Líder intuitivo: atua sem se perder em detalhes, responde ao que avalia ser de prioridade à organização;
- e) Líder racional: suas argumentações são baseadas na lógica e por meio dela sustenta o que pretende obter de objetivo institucional;

- f) Líder emocional: pode ser muitas vezes interpretado como frio, mas não se aproxima dessa característica e valoriza o aspecto humano e os benefícios dessa natureza em sua atuação;
- g) Líder julgador: respeita prazos quanto e cumprimento de cronogramas, fatores que em muitos casos podem ser especialmente atrativos;
- h) Líder perceptivo: flutua entre os interesses e as possibilidades que se apresentam no momento, é adaptativo, e tem como marca a flexibilidade.

Independentemente do perfil, é importante que o líder saiba planejar e se preparar para motivar os liderados a partir dos pontos fortes de sua atuação. Seja qual for a sua personalidade, é necessário à liderança, para resultar em um bom comportamento organizacional, ser íntegra, persuasiva, paciente e assertiva (sem perder o potencial de decisão) (PINHEIRO, 2012).

Assim, o questionário de Handy (1987) possibilita reconhecer esses perfis e, de acordo com Jung (2011), filtrar neles os fatores que formam a identidade de atuação do líder – na sequência trabalhados indiretamente conforme os achados do autor:

- a) Introversos: são líderes que influenciam um comportamento organizacional adaptativo, se adequam a situações que exijam detalhes variados desde que expostos de maneira simples e objetivados. Como são voltados para si, pensam muito antes de agir e têm dificuldade muitas vezes em tomar decisões – e a organização pode se tornar pouco fluente caso não haja correção. Contudo, são líderes que se saem melhor em organizações cujos resultados não demandem tão diretamente da comunicação de grande desempenho. São líderes que tem alto potencial de interferir nas relações;
- b) Extroversos: falantes, fluentes, voltados ao outro e com afeição por procedimentos rápidos e simples, gostam de fazer atividades concomitantes umas com as outras. Apreciam a presença de muitas pessoas em seu entorno e geralmente se comunicam bem com elas. Por isso, se sobressaem em organizações em que seu trabalho se centraliza em determinar ou direcionar relações;
- c) Sensatos: apegados ao conhecimento prévio de resolução e senso de previsão, preferem rotinas e mantêm um padrão de atuação com

significativa constância. Gostam de detalhes e são persistentes, tendo excelente precisão. Têm melhor desempenho em situações nas quais dados, informações concretas e consistentes preexistentes estão disponíveis para calçar centralmente o processo de decisão;

- d) Intuitivos: como gostam da novidade de cada desafio e do aprendizado dos recursos para ter bons resultados, são interessantes para resolver problemas novos, inédito ou que pouco ocorreram. São impulsivos e tem energia e entusiasmo, por isso podem pular etapas de muitos processos e partir para a sua conclusão, sempre que possível. Apesar desses benefícios, costumam ser mais sujeitos a erros, cometendo com mais frequência em especial por não serem preciosistas;
- e) Racionais: são líderes desprendidos dos sentimentos e emoções alheios, podendo lidar bem com ambientes tensos. Por outro lado, podem parecer ou serem insensíveis sem ter essa percepção. A lógica conduz o seu trabalho de análise e as suas decisões são impessoais. Da mesma maneira que agem dessa forma, esperam franqueza em seu tratamento. Têm melhor relacionamento com outras pessoas que igualmente sejam racionais e frequentemente são considerados antipáticos ou pouco aprazíveis. Assim, se posicionam bem em situações que podem ser resolvidas com base em fatos, com criticidade e lógica;
- f) Emocionais: líderes que adotam um perfil pessoal de decisões conforme seus valores e são próximos dos sentimentos e subjetividades do seu grupo de trabalho. Por isso podem não ser muito bem-sucedidos em ambientes de tensão e a organização pode ser fragilizada nesse ponto. Gostam de agradar mesmo em pequenas coisas e de estar em harmonia e, quando há tensão e disputas rendem muito pouco. Precisam eventualmente de alguma motivação e sempre que passam informações procuram meios para que sejam sempre boas e repassadas de maneira positiva. São simpáticos e assim, costumam se sobressair bem em situações que requeiram persuasão e comunicação, porém decidem com parcialidade para o que acreditam e se envolvem com as questões em pauta diretamente;
- g) Julgador: são líderes que apreciam a ordem e o planejamento, por isso gostam de ter planos de trabalho que sejam seguidos. Por sempre viverem

revestidos de informações, decidem com rapidez - mas não gostam de delegar trabalhos e sempre que procuram informações, buscam apenas o suficiente para a tarefa. São excelentes para situações e atividades altamente objetivas e resolutivas;

- h) Perceptivos: são líderes que sentem prazer em viver situações variadas, se adaptam bem e são flexíveis. Mas, podem não ter um potencial de decisão muito acelerado e ter dificuldades para concluir seus projetos. Quanto não gostam de algo, procuram transferir a responsabilidade para outro e sempre se munem do máximo de informações possíveis sobre um trabalho, tendo satisfação em conhecer e se dar bem com novas pessoas e interações. Assim, são bons em situações em que a flexibilidade seja o principal ponto para o objetivo.

A partir desses perfis e possibilidades de liderança, o comportamento organizacional se modela e traça suas influências. Para que seja mais profundamente analisado, além dos potenciais e características dos líderes, é preciso também considerar três fatores específicos: pessoas, tecnologia, estrutura e sistemas sociais externos. Assim, Mcshane e Von Glinow (2014) destacaram que, no caso das pessoas, entende-se que elas constituem o sistema social interno da organização. Podem ser contempladas como indivíduos ou como grupos – quando grupos, é possível que sejam grandes ou pequenos, formais ou informais, oficiais ou não. Os grupos têm o diferencial de serem dinâmicos: eles podem se formar, mudar ou se dissolver. A concepção do comportamento a partir da ordem humana importa no fato se trata de assumir que os fatos mudam constantemente, pela natural tendência de transformação humana. Assim, as organizações existem para servir as pessoas e não as pessoas existem para servir a organização. As organizações são as associações de indivíduos que diferem em muitos aspectos – assim, o estudo dos indivíduos inclui chaves como personalidade, percepção, atitudes, valores, satisfação no trabalho, aprendizagem e motivação.

Sabe-se que, conforme Barreto et al. (2013), embora todos nas instituições possam emitir comportamentos deletérios, é mais comum que os que arruinam ou motivam grandemente um grupo de trabalho seja decorrentes de gestores, por sua influência e pelo componente coletivo que seu papel ocupa na organização. Assim, uma análise de comportamento deve ter olhar atento, inicialmente, a quem ocupa a

liderança. São estes indivíduos também que fazem uso do comportamento organizacional para ajudar a construir uma cultura de organização em que talentos são utilizados a partir de maior prontidão e desenvolvimento, pessoas são motivadas, equipes se tornam produtivas e organizações atingem seus objetivos.

A partir da observação de Barreto et al. (2012), é possível notar que o questionário de Handy (1987) proporciona também na classificação das lideranças por “deuses”, o enquadramento de medidas de intervenção modeladas para a melhoria específica de cada organização. Heifetz (1994) afirma que se trata do investimento no aprendizado social da liderança, o ensino, elaboração e transformação para a melhoria contínua dos líderes para que possam ter melhor influência sobre a estrutura em que atuam. Os resultados do questionário oportunizam a elaboração de programas de aprendizado e orientação institucional para a transformação da cultura de gestão para que se torne positiva ao aprendizado e desenvolvimento profissional do grupo, conduzindo à superação.

Todos estes fatores são contemplados pelo instrumento investigativo de Handy (1987). Como o comportamento organizacional envolve a estrutura, que define a relação exclusiva de pessoas em uma organização, Mcshane e Von Glinow (2014) observaram que diferentes pessoas têm diferentes funções em uma organização, e mantêm relação com os demais. Isso leva à divisão do trabalho, para que seja possível realizar tarefas suficientes para a meta institucional.

Assim, é preciso que a estrutura seja plural e os cargos sejam compartilhados, estando todos de alguma forma relacionados uns aos outros para atingir o objetivo da instituição. Assim, estrutura, em comportamento organizacional, tem a ver com poder e com deveres. O questionário selecionado permite o aprofundamento neste sentido. Handy (1987) observou que o questionário tem tal eficiência por contemplar as diversas configurações humanas que o líder pode expressar, influenciar e desejar sobre a cultura da organização e seus sujeitos, modelando de que maneira as pessoas se comportam na organização. Se não houvesse correspondência de ideais, não haveria a liderança. O líder mantém a personalidade da empresa ativa e evidente, quanto circula pelos problemas cotidianos do liderar. No questionário, alvo dessa análise, é possível encontrar uma série de fatores de funcionalidade.

O primeiro deles são as questões plurais sobre as igualmente diversas dimensões da empresa e situações de trabalho. É dessa forma útil em razão de que

as organizações são consideradas atualmente como sistemas, e essa visão sistêmica – em que todos os componentes têm a sua importância, é um apoio para uma gestão eficiente. Ferreira (2015) observou que um sistema é composto de componentes separados e, ao final, todos trabalham juntos para realizar uma tarefa. Se um for tirado ou trocado, todo o sistema é afetado – essa é a lógica da consideração holística na análise do comportamento das empresas, ou seja, identificar qual o elemento que deve ser valorizado, substituído ou transformado para melhores resultados.

A aplicação do questionário oportuniza conhecer o comportamento organizacional nas diversas instituições em sua fonte e operar um trabalho de liderança adaptativa. Esse conceito foi desenvolvido por Heifetz e Laurie (1997) como aquele que responde ao trabalho com os líderes para que consigam visualizar as suas organizações de maneira sistêmica, como um conjunto que é influenciado por sua figura mas que a transcende – de tal modo que o líder precisa se ajustar para que passe a representar uma influência de melhoria. Em muitos casos, de lideranças restritivas e pouco colaborativas, o questionário de Handy (1987) é um caminho viável para identificar a necessidade de trabalhar, nas linhas de Heifetz e Laurie (1997) a atuação adaptativa, com fomento à autoestima e segurança de quem comanda, reduzindo a sua angústia e ansiedade com a função, para que depois os efeitos sejam refletidos positivamente nos liderados.

O questionário de Handy (1987) possibilita ainda que sejam conhecidos os traços do comportamento organizacional que mostram a personalidade da empresa. Ferreira (2015), autor que subsidiou a síntese indireta das alíneas em sequência, conforme a observação das realidades institucionais, descreveu nas alíneas indiretamente trabalhadas em sequências os seguintes tipos de organização:

- a) Abertas ou fechadas, em que as informações, respectivamente, dependem de um sistema interno ou externo à organização;
- b) Interdependentes de sistemas, em que os subsistemas operam mutuamente interagindo ao mesmo tempo, e cada um deles é afetado pelas ações dos demais;
- c) Sistemas de equilíbrio (homeostase): quando a finalidade é ajustar as comunicações e outros comportamentos para manter o equilíbrio;
- d) Não somativos, quando todo o sistema é igual a uma situação global final maior que a soma das suas partes.

A partir dos perfis obtidos no questionário é possível identificar a qual sistema pertencem. Em resumo, a perspectiva sistêmica considera que tudo está ligado em uma empresa e que qualquer colaborador, unidade ou atividade é parte de uma entidade maior. Em última análise, se há trabalho conjunto, há benefícios pela integração. Se não, há ruptura da totalidade (TACHIZAWA, 2015).

Ainda Tachizawa (2015) observa que a análise do comportamento organizacional se atenta, independentemente do tipo de organização que estejam em pauta, a identificar a natureza desse sistema, seu tipo de união e as partes das quais são formados. Com isso, os componentes humanos são olhados individualmente, como grupo e dentro do sistema social do local de trabalho.

O questionário de Handy (1987) vai ao encontro dessa proporção e permite identificar e analisar os comportamentos presentes na instituição que afetam o seu desempenho de mercado e relacionamento com seu patrimônio humano, bem como os graus variados pelos quais isso ocorre.

Outra questão de fomento da funcionalidade do questionário é que ele aborda a organização a partir de uma série de atividades que se relacionam, conforme as alíneas seguintes extraídas da citação indireta de Silva e Sá (2017):

- a) componentes- cinco partes básicas, interdependentes do sistema de organização, que repetem padrões de comportamentos emergentes de demandas e de papel. Trata do ambiente físico em que os indivíduos trabalham;
- b) processos de vinculação – diferentes componentes de uma organização necessários para sua operação organizada e correlacionada. A interação entre eles é dependente dos processos de vinculação (comunicação, equilíbrio e tomada de decisão).
- c) objetivos da organização – pode ser crescimento, de estabilidade ou interação.

Assim, conforme a análise geral do desempenho do questionário de Handy (1987) como instrumento de análise para o comportamento organizacional, foi possível identificar a sua viabilidade, especialmente por se aproximar das repostas e naturezas institucionais presentes e descritas nas alíneas anteriores. Ademais, o comportamento organizacional é que um aspecto essencial para gestores pela necessidade de lidar com seres humanos, com o máximo entendimento de sua

vontade e comportamento. Logo, é desejável que estejam presentes outras ferramentas de diagnóstico que permitam conhecer mais da estrutura e da relação entre os indivíduos – no entanto, o questionário por si estrutura funcionalmente as intervenções comportamentais. Quanto mais puder compreender, mais poderá colaborar. Para uma boa qualidade gerencial, um gerente deve ser capaz de conhecer seus subordinados a fim de trabalhar com eles em boa harmonia alcançar as metas e objetivos organizacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa foi possível identificar que a cultura organizacional é determinante na seleção de comportamentos e do desempenho de uma instituição. Ela determina os retornos e posicionamentos do conjunto institucional e é formada por fatores que, se a organização se encontra madura, requerem um pensamento de médio e de longo prazo para fortalecer os seus aspectos positivos e conduzir a sua correção e trabalho para o benefício corporativo.

O comportamento organizacional é fruto direto da cultura adotada na organização e esses fatores encontram nas lideranças um dos determinantes da sua personalidade e chaves de modificação.

Há formas plurais de análise da cultura e do comportamento organizacional, contudo, conforme os achados deste estudo, os indicadores e medidas que se voltam à identificação do perfil da liderança são – em geral – mais eficientes. Os líderes desenvolvem com as empresas uma espécie de relação de atração e identidade. Organizações rígidas abrem espaços para líderes rígidos, locais burocráticos acolhem lideranças burocráticas, locais dinâmicos chamam naturalmente líderes dinâmicos.

O líder difunde a organização para os demais, mas é também um reflexo e possibilidade dela mesma. Logo, se existe a necessidade de correção do comportamento organização – é sobre o líder e seu perfil que as principais medidas de diagnóstico e de correção primeiramente devem se posicionar.

Com essas colocações, o problema desta pesquisa – de que forma a cultura e o comportamento organizacional podem ser analisados nas plurais formas de empresa, a fim de captar a influência e as dimensões conceituais dos principais vetores de seus conceitos – se vê responsivo pela atenção e foco nos líderes e em sua personalidade, como vetores de comportamentos, crenças e cultura que, ao contrário dos liderados, não o fazem de maneira impessoal ou involuntária. A cultura organizacional, para o líder, não é recebida da mesma forma que para o liderado. Se ele integra o alto escalão organizacional, ele não tem essa dinâmica intuitiva da cultura da organização, ele a desenvolve, assimila e diretamente influencia e é influenciado conscientemente por ela.

A cultura organizacional foi conceituada como um fator subjetivo, intangível, que replica valores do ontem e do hoje que dizem quem é aquela organização e como ela se posiciona no tempo e no espaço. Logo, essa cultura é uma espécie de modo de ser, viver e responder ao mundo de atuação que se desenvolve e amadurece conforme a instituição avança no tempo e ganha em experiência. Não é um produto imediato: é produto do tempo, das vivências e do conjunto de indivíduos, valores, metas e questões que se envolvem na atividade organizacional.

O comportamento organizacional resulta das aquisições promovidas por essa cultura e da sua aplicação prática. É o espaço prático do que está implícito. Se a cultura organizacional tem a liderança como principal difusão e influência, o comportamento é o resultado dessa interação e se mostra aplicado nos sujeitos que se intercomunicam no ambiente organizacional, em uma rede interdependente. Assim como a cultura, o comportamento pode ser estrategicamente trabalho e resultar em melhorias dinâmicas para a instituição. Contudo, são processos complexos que representam, em analogia, a uma terapia que altera o comportamento de um indivíduo para o seu desenvolvimento. São práticas revestidas de intencionalidade, vistas em longo prazo e que devem partir do interesse organizacional de fazer a transformação – o que se dá em especial pelo engajamento da liderança.

Nesse contexto, o questionário de Handy (1987) se mostrou um instrumento que investiga os aspectos focais da personalidade da organização e que subsidia o gestor de instrumentos para que possa implementar a sua análise, posicionar os fatores críticos e estruturar o seu trabalho. É uma ferramenta que pode ser aplicada nos diversos tipos de organização por ter espaço para replicar os variados tipos de líderes e que pode oferecer excelentes resultados quando sua análise inicial vai além dos tipos de deuses e dos perfis inicialmente simplificados de Handy e se aprofunda em arquétipos e orientações de liderança análogos que indicam caminhos de transformação, potenciais e fatores de aproveitamento. Assim, o questionário se apresentou uma ferramenta viável para a análise do comportamento organizacional em organizações de personalidade distinta, contudo, deve ser idealmente acompanhado de outras ferramentas – em especial que verifiquem estrutura, demais pessoas e o comprometimento existente.

REFERÊNCIAS

- ARANTES, A. A. **O que é cultura popular**. Brasília: Brasiliense, 2017.
- BARALE, R. F.; SANTOS, B. R. Cultura organizacional: revisão sistemática da literatura. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 17, n. 2, p. 129-136, 2017.
- BARBOSA, L. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. 2002.
- BARRETO, L. M. T. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.
- BROWN, J. A. C. **Psicologia Social da Indústria**. São Paulo: Atlas, 1967.
- CHIUZI, R. M.; MALVEZZI, S. Mais de 50 anos de pesquisa sobre contratos psicológicos de trabalho: sistematização teórica e sugestão de agenda futura de pesquisa. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 4, n. 3, p. 282-294, 2014.
- CORDEIRO, J. V. B. Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? **Revista da FAE**, v. 7, n. 1, p. 19-33, 2017.
- CUNHA, M. P. et al. **Manual de comportamento organizacional e gestão das empresas**. Lisboa: RH Editora, 2014.
- DENHARDT, R. **Teoria geral de organizações públicas**. Tradução Prof. Francisco G. Heidermann. São Paulo, Thompson, 2004.
- ESPÍNDOLA, M. B.; OLIVEIRA, A. P. V. D. Análise comportamental: um estudo de como o comportamento organizacional pode influenciar o clima organizacional de uma indústria. **Synthesis Revista Digital FAPAM**, v. 1, n. 1, p. 179-200, 2016.
- FERREIRA, V. C. P. **Modelos de gestão**. São Paulo: Editora FGV, 2015.
- FLEURY, M. T. L. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2010.
- GOLEMAN, D. What makes a leader? In: PORTER, L. W. et al. (Ed.). **Organizational influence processes**. New York: Me Shape, 2004. p. 229-241.
- GOMES, G. et al. Cultura organizacional e inovação: uma perspectiva a partir do modelo de Schein. **Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal-B2**, v. 15, n. 1, p. 51-72, 2017.
- HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil. 1984.
- HANDY, C. **Deuses da administração: transformando organizações**. São Paulo: Vértice, 1987.

- HEIFETZ, R. A. **Leadership without easy answers**. Cambridge: Harvard University Press, 1994.
- HEIFETZ, R. A.; LAURIE, D. L. The work of leadership. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 1, p. 124-134, 1997.
- JUNG, C. G. **Tipos psicológicos**. São Paulo: Vozes, 2011.
- KINPARA, D. I.; LAROS, J. A. Clima organizacional: análise fatorial confirmatória de modelos de mensuração concorrentes. **Psicologia - Teoria e Pesquisa**, v. 30, n. 1, p. 111-120, 2014.
- LARAIA, R. B. **Cultura**: um conceito antropológico. São Paulo: Zahar, 2001.
- LOPES, V. M. N.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. A Importância do Comportamento Organizacional para o Alcance da Eficácia Empresarial. **Id Revista de Psicologia**, v. 9, n. 27, p. 154-166, 2015.
- LOURENÇO, M. L. et al. Cultura organizacional: produção científica no Brasil no período de 2005–2014. **Revista Unifamma**, v. 15, n. 1, p. 47-68, 2016.
- LUCENA, J. G.; MORAIS, F. A. Aspectos que contribuem para o desenvolvimento da cultura organizacional no Instituto Federal de Ciência e Tecnologia da Paraíba, Campina Grande. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 7, n. 2, p. 19-32, 2016.
- LÜCK, H. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. São Paulo: Vozes Limitada, 2017.
- MACHADO, F. C. L.; MARANHÃO, C. M. S. A.; PEREIRA, J. J. O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: uma reflexão a luz dos estudos críticos em administração. **Reuna**, v. 21, n. 1, p. 75-96, 2016.
- MAIA, C. et al. Fatores da cultura organizacional que condicionam ou limitam o processo de inovação. **Revista Capital Científico**, v. 12, n. 3, p. 150-163, 2014.
- MARTINS, A. P. Clima organizacional e sua influência na satisfação dos servidores do Tribunal de Contas do Ceará. **Revista Controle - Doutrinas e Artigos**, v. 11, n. 1, p. 170-188, 2013.
- MCSHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A. **Comportamento Organizacional-6**. São Paulo: AMGH Editora, 2014.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2002.
- NASCIMENTO, E. **Comportamento organizacional**. Brasília: Iesde Brasil S.A., 2016.
- NASCIMENTO, T. T.; BORGES-ANDRADE, J. E.; PORTO, J. B. Produção científica brasileira sobre comportamento organizacional no terceiro setor. **Estudos em Psicologia**, v. 33, n. 2, p. 367-374, 2016.

OLIVEIRA, R. R.; OLIVEIRA, R. R.; LIMA, J. B. Reflexão sobre a relação entre a mudança de cultura organizacional e a gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 19-35, 2016.

PAULA, A. V. et al. Considerações sobre o uso do método etnográfico para a compreensão da cultura organizacional. **Revista da Faculdade Santo Agostinho**, v. 12, n. 2, p. 20-32, 2015.

PINHEIRO, I. A. **Negociação e arbitragem**. 2. ed., Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC/CAPES/UAB, 2012.

QUINTANILLA, M. Á. Técnica e Cultura. **Revista Guairacá**, v. 32, n. 2, p. 85-105, 2017.

SANTOS, A. D. **A identificação da cultura organizacional em um sistema de franquia a partir do modelo de Handy**: Um estudo de caso na rede de franquia Baggagio em Porto Alegre. 2014. 67 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

SILVA BARRETO, L. M. T. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.

SILVA, R. C.; SÁ, M. A. D. Relação entre cultura e comprometimento organizacional em uma organização do terceiro setor em Recife-PE. **Sinergia - Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, v. 20, n. 2, p. 23-35, 2017.

SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. São Paulo: Artmed Editora, 2014.

SOARES, L. F. Serviço público: cultura organizacional e terceirização do trabalho. **Revista Cadernos de Ciências Sociais da UFRPE**, v. 1, n. 6, p. 72-92, 2016.

TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. São Paulo: Editora FGV, 2015.

TEIXEIRA, F. R. et al. Escolhas metodológicas em investigação científica: aplicação da abordagem de Saunders no estudo da influência da cultura na competitividade de clusters. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. Esp. 2, p. 85-98, 2014.

VIEIRA, M. M. F. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Editora FGV, 2015.