

# **A PERCEÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E SUAS IMPLICAÇÕES NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

*Michelle Silva Gastaldo<sup>1</sup>  
Beatriz Barreto Machado Athanasio<sup>2</sup>*

## **RESUMO**

**Palavras-chave:**

***ABSTRACT***

***Keywords:***

## **1 INTRODUÇÃO**

A cultura organizacional, durante muitos anos, não era considerada em todos os seus aspectos, pois vários fatores eram vistos como passivos: os valores, a qualidade de vida no trabalho e a identidade (GIL, 2001). A análise da cultura, portanto, não englobava todas as variáveis existentes e suas implicações.

Segundo Lacombe (2003, p. 354) cultura organizacional é o “conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações, hierarquias, definindo os padrões de comportamento e de atividades que governam as ações e decisões mais importantes da administração”.

Desta forma a cultura organizacional é uma série de especificidades da empresa. É também compreender normas e regulamentos que devem ser absorvidos pelos colaboradores e repassado aos demais através de atitudes e comportamentos dentro das rotinas de trabalho a fim de que desta forma se possa atingir os objetivos propostos descritos no planejamento estratégico.

Ainda, a compreensão da cultura organizacional contribui para o entendimento das razões pelas quais as organizações buscam se adequar, visando a construir sua identidade nas atividades onde atuam, ou seja, no mercado onde estão inseridas e desejam ser prósperas.

Zanelli (2004, p. 416) expõe que a “[...] cultura organizacional é considerada não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso Tecnólogo em Gestão Hospitalar – FAMED. michagc@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora orientadora da Faculdade Menino Deus – FAMED. bia74athanasio@gmail.com

mecanismos que incluem, controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento.”

Neste sentido, observa-se que a cultura organizacional acaba por influenciar o comportamento dos colaboradores. Neste sentido, Robbins (2005) explicita que o comportamento organizacional é o campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações.

Ainda, segundo Lacombe (2004, p. 69) “[...] comportamento organizacional é o campo de estudos que visa compreender, prever, explicar e, se necessário, alterar os comportamentos das pessoas dentro das organizações”.

Observa-se, portanto, que a cultura das organizações pode promover alterações no comportamento dos colaboradores, e o comportamento dos colaboradores pode modificar a cultura organizacional de forma gradativa.

Neste sentido, o comportamento organizacional necessita ser analisado para que cultura e comportamento possam estar em sinergia promovendo assim um ambiente saudável e promissor à organização.

Sendo assim, aborda-se, neste artigo, os temas cultura e comportamento organizacional, por meio de um estudo de caso elaborado e aplicado na empresa ABC, situada na cidade de Charqueadas no estado do Rio Grande do Sul. **TEMA A DELIMITAÇÃO DO TEMA**

Este artigo tem como objetivo analisar a percepção dos colaboradores sobre a cultura organizacional e suas implicações no comportamento organizacional: onde buscou-se verificar e descrever a percepção dos colaboradores sobre a cultura organizacional da empresa, identificar, e descrever o perfil dos colaboradores, verificar o comportamento organizacional dos colaboradores, e ainda correlacionar a percepção dos colaboradores sobre a cultura organizacional e suas implicações no comportamento dos mesmos. **OBJETIVO GERAL E OS OBJETIVOS ESPECIFICOS**

A motivação em pesquisar sobre este assunto se deu em virtude de observar que muitas organizações não consideram a relação da percepção dos colaboradores sobre a cultura organizacional e de que forma esta influencia o comportamento dos indivíduos dentro das organizações.

Assim sendo, cabe o questionamento: *Como os colaboradores percebem a cultura organizacional e quais são as implicações no comportamento organizacional?* **PARAGRAFO E A PERGUNTA**

Na segunda seção deste artigo, serão abordados temas sobre organizações, cultura, comportamento, e clima organizacional. A metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa encontra-se na terceira seção deste artigo, em que os procedimentos metodológicos e o tipo de estudo e de pesquisa são apresentados. Na quarta seção, encontra-se a análise e apresentação dos resultados, o que possibilitou explicitar, nas considerações finais, a percepção dos colaboradores sobre a cultura organizacional e suas implicações no comportamento organizacional da organização ABC.

Destarte, este estudo é de grande valia para o meio acadêmico e para as organizações, pois todas as organizações, independentemente do tamanho e do segmento em que atuam e dos bens ou serviços que produzem, possuem sua cultura organizacional formalmente instituída ou implicitamente formulada. Assim sendo, o entendimento da cultura organizacional, por parte dos colaboradores, se reflete na comunicação (interna e externa), na produtividade, no desempenho e na eficiência dos processos organizacionais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA**

### **2.1 Organizações**

Lacombe e Heilborn (2003), defendem a ideia de que a organização é um grupo de pessoas constituído para, de forma organizada, alcançar um objetivo. Assim, as organizações encontram seu desenvolvimento através do desempenho e colaboração das pessoas envolvidas nos processos de trabalho.

Para Cury (2000, p. 116) “[...] a organização é um sistema planejado de esforço no qual cada participante tem uma tarefa a executar, e é onde cada indivíduo realiza seu trabalho e muitos destacam-se pela forma que conduzem”.

As organizações são fonte para o desenvolvimento e sobrevivência de uma sociedade pois é através delas que as evoluções ocorrem.

Para Maximiano (2009, p. 03):

A sociedade é feita de organizações que fornecem os meios para atendimento de necessidades das pessoas. Serviços de saúde, água e energia, segurança pública controle de poluição, alimentação, diversão, educação em todos os níveis – praticamente tudo depende das organizações.

Desta forma pode-se dizer que as organizações são um sistema composto por mais de um indivíduo e que apresentam objetivos comuns a serem alcançados conforme o setor em que atuam.

Segundo Carneiro (2012) as organizações são classificadas por setores onde o primeiro setor é representado pelo serviço público, composto pelas instituições públicas das três esferas governamentais, que são: Municipais, Estaduais e Federais. O segundo setor, denominado privado, inclui as empresas, nos segmentos da indústria, comércio e serviços que visam o lucro. Já o terceiro setor, é onde está inserido o setor social, que é composto por instituições organizadas pela sociedade civil na busca de seus direitos ou de suas necessidades.

Segundo Fernandes (2002, p. 127) “a ideia de um terceiro setor supõe um primeiro e um segundo, e nesta medida faz referência ao Estado e ao mercado”, respectivamente. O terceiro setor composto por organizações juridicamente constituídas sem fins lucrativos, que têm como objetivo investimentos privados para ações em benefício da sociedade, como, por exemplo, as ONG’S (Organizações não governamentais).

Desta forma destaca-se a importância do entendimento do conceito de organizações e suas respectivas divisões setoriais para que se faça possível adentrar no interno organizacional onde num primeiro momento o que se faz identificável em uma organização é sua cultura.

## **2.2 Cultura Organizacional**

Entende-se por cultura organizacional o conjunto de costumes e realizações, que segundo Luz (2006, p. 14) “[...] influencia o comportamento de todos indivíduos e grupos dentro da organização”.

Já para Chiavenato (2004, p. 165):

A cultura corporativa ou cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecido por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização, e se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais

As organizações devem orientar os colaboradores para que estes possam compreender a cultura e assim internalizar e externar para os demais dentro da organização.

Maximiano (2005) destaca que é por meio da socialização que os indivíduos aprendem e adquirem a cultura de uma organização, desta forma de maneira receptiva, os recém-

chegados são ensinados a se comportar de acordo com as normas e regras já estabelecidas, ainda assim, o contrário também muitas vezes acontece, onde os colaboradores que estão chegando transmitem seus hábitos e valores aos integrantes do grupo e existente, através de experiências e vivências.

Para Barbosa (2002, p. 22):

A cultura vista pelas organizações está diretamente ligada à sua capacidade de oferecer novos e melhores instrumentos de intervenção na realidade. Por conseguinte, identificar e classificar os diferentes tipos de cultura e medir sua eficácia tornaram-se um imperativo gerencial.

Observa-se, portanto, que se faz necessário identificar, em um primeiro momento, a cultura organizacional vigente.

Neste sentido, Handy (1994) explana que há 04 tipologias de cultura, baseada nas dimensões do grau de formalização e centralização.

O primeiro tipo de cultura exposta por Handy (1994) é a Cultura Zeus ou Cultura do poder. Segundo Handy (1994, p. 18):

Zeus é o deus-patrono. Os gregos escolheram ou criaram seus deuses para representar certas características do mundo tal como o viam. Zeus era o rei de seus deuses, que reinava sobre o monte Olimpo por meio dos raios (quando zangado) ou da chuva de ouro (quando sedutor). Ele era temido, respeitado e ocasionalmente amado. Representava a tradição patriarcal, o poder irracional, mas muitas vezes benevolente, a impulsividade e o carisma.

Observa-se desta forma algumas situações características de uma organização familiar, em que muitas vezes utiliza sua intuição e sensibilidade, onde as decisões e orientações vem de forma rápida se transpondo por vezes as burocracias e padrões dos processos tradicionais.

Handy (1994) expõe ainda que este tipo de cultura comparando com uma teia de aranha, onde o poder converge para o centro e quanto mais distante deste ponto menor será a influência sobre a administração.

Neste modelo, não importa a qualificação e o grau de conhecimento dos indivíduos, prevalece o círculo de contatos. Um grande exemplo de organização regida por Zeus são as empresas familiares, onde o pai é o administrador central que trabalha com os filhos na administração, e assim, possui entre seus empregados um grupo de pessoas de alto grau de

confiança, mesmo que em certos casos não possuam capacidade, intelecto e competências amplas para as funções exercidas.

Nas organizações regidas por Zeus os indivíduos tendem a pensar por intuição, sempre através de tentativas buscam as soluções, deixando de lado as estratégias, os planejamentos, desta forma o processo de análise lógica não é deixado de lado, dando preferência por testar seus impulsos. Os indivíduos de Zeus fazem prevalecer o controle pela posição social ou pelo carisma, gerando na equipe de trabalho uma rivalidade, prevalece sempre o dinheiro, que é altamente valorizado.

O segundo tipo de cultura exposta por Handy (1994) é a Cultura de Apolo ou Cultura dos Papéis que trabalha pela lógica e racionalidade.

São importantes características das organizações de Apolo a utilização da função prevalecendo o indivíduo, ou seja, para a organização não importa quem são as pessoas envolvidas, o importante é que as funções sejam desempenhadas para manter todo o sistema organizado, e em perfeito funcionamento.

Destarte Handy (1994; p. 21) esplanava que:

Apolo é o deus-patrono, pois Apolo era o deus da ordem e das regras. Esta cultura assume que o homem é racional e que tudo pode e deve ser analisado de uma forma lógica. A tarefa de uma organização pode então ser subdividida quadro a quadro até que você tenha um diagrama de fluxo de trabalho organizacional, com um sistema de funções prescritas (especificadas com “descrições de função”) e integradas por todo um conjunto de regras e procedimentos (chame-os de manuais, previsões orçamentárias, sistemas de informação, ou do que quiser).

Por atuarem em ambientes previsíveis possuem sérias dificuldades na movimentação rápida em suas estratégias operacionais e organizacionais, assim acabam que por vezes errando pelo excesso nos processos e questões vistas como burocráticas, ainda assim, funcionam muito bem quando assumem um porte econômico considerável, onde a centralização do poder já não é mais possível.

A regulamentação das funções permite um controle eficiente dentro das organizações, e um treinamento eficaz dos novos colaboradores.

As entidades públicas, empresas de economia mista, são exemplos típicos deste tipo de organização, onde os manuais de procedimentos, os códigos de conduta e o raciocínio lógico prevalecem constantemente. Os indivíduos de Apolo preferem pensar e aprender usando a lógica e buscam adquirir novas competências e habilidades utilizando muito do processo de

treinamento, os indivíduos motivam-se com status proporcionado pelo acúmulo da função. Reconhecem o poder pela posição ou título assumido e a figura da autoridade.

A terceira cultura organizacional exposta por Handy (1994) é a Cultura de Atena ou Cultura de tarefa, orientada para o trabalho ou projeto

Para Handy (1994: p. 26), Atena é descrita como “[...] deusa guerreira, patrona de Ulisses, aquele aqui -solucionador de problemas dos artesãos e dos líderes pioneiros”.

Para este tipo de organização o importante é atuar na tarefa de solucionar os problemas, por isto mesmo a melhor forma de representá-lo é através de uma rede onde não existe poder centralizador, o que existe é um aglomerado de forças-tarefa na busca de soluções dos problemas da organização. Manter uma cultura de tarefa é oneroso pois a equipe é sempre formada por especialistas que fazem valer seu preço no mercado.

Handy (1994) ainda acrescenta que as organizações custam caro, pois na solução de problemas é quase inevitável o erro nas primeiras tentativas e mesmo que a solução seja alcançada, existe o tempo dispensado e investimentos relevante, por isto é mais fácil notar este tipo de organização quando a economia vive períodos de expansão, e em situações de crises econômica estas organizações devem ser as que primeiro sentirão os impactos negativos, como redução de quadro de funcionários, diminuição no volume de recursos destinados à pesquisas, planejamentos, estudos ou mesmo investimentos em ampliações de dos negócios, e em capital humano.

Para um indivíduo de Atena a solução de problemas passa por uma combinação de criatividade e lógica, sendo fundamental possuir habilidades no trabalho com os outros.

Handy (1994) ainda afirma que os novos profissionais das organizações desejam atuar com o espírito da cultura de Atena, no entanto em muitos casos acabam esbarrando em culturas de Apolo ou Zeus gerando um atrito de culturas, o que pode ramificar muito a percepção dos colaboradores fazendo com que as organizações não trabalhem em sintonia.

Os indivíduos de Atena somente aceitam ser comandados se sentirem a especialização e a sabedoria como virtudes predominantes para tal hierarquia, precisam sentir nas lideranças um exemplo a ser seguido, ainda assim existem nesta cultura muitos diálogos e argumentações para que se chegue a concordâncias.

A quarta e última cultura exposta por Handy (1994) é a Cultura de Dionísio ou Cultura existencial, onde o indivíduo é o ponto central.

As organizações regidas pela cultura de Dionísio são bastante diferentes das demais cultura apresentadas, pois nela, não é o indivíduo quem serve a organização, mas sim a organização quem serve ao indivíduo.

Para Handy (1994) Dionísio é o deus do indivíduo, da liberdade de espírito. Nas outras três culturas o indivíduo é subordinado à organização, nesta seria o contrário, nesta cultura a organização se caracteriza pela preservação da identidade e liberdade individual do empregado, por privilegiar o talento e a habilidade do mesmo. As organizações de Dionísio são organizações democratas, onde o administrador governa com o consentimento dos governados e não com a autoridade delegada pelo proprietário.

Nas organizações de Dionísio a qualidade do trabalho é relevante e imperativa, o recurso desta cultura é o talento do capital humano, e as habilidades do indivíduo. É a cultura preferida pelos profissionais liberais, artistas e artesãos, são excelentes exemplos, pois eles podem preservar sua própria liberdade sem sentir-se como propriedade de alguém, organizando seu tempo e suas tarefas, outro bom exemplo de organizações que representam Dionísio são os consultórios de odontologia, onde cada dentista atende por sua especialidade, ainda assim podem utilizar um mesmo ambiente para desempenhar sua profissão, mesmo não tendo a mesma carta de pacientes.

A profissão para eles vem em primeiro lugar, depois o consultório (organização), o mesmo exemplo pode ser estendido aos administradores (consultores), contadores, médicos e advogados.

Os indivíduos de Dionísio não poderiam ter uma classificação rígida de seus hábitos, portanto é bastante difícil influenciá-los e convencê-los, até porque não reconhecem o poder da organização.

Fazendo desta forma uma junção destas culturas, Handy (1994; p. 83) destaca que “[...] uma organização não é administrada puramente por um único modelo de configuração organizacional”, observa-se assim, que uma organização regida por Zeus poderá possuir também indivíduos de Apolo, e organizações de Apolo poderão ter influência de outros deuses da administração, e assim por diante, visando sempre que os indivíduos que já trazem em suas bagagens experiências e vivências de outras organizações, essas culturas podem se misturas dentro das organizações.

Destarte, a cultura organizacional vem antes dos processos e das operações da empresa. Na verdade, ela se forma desde muito cedo, influenciando tudo o que fazemos posteriormente, inclusive as relações e o comportamento dos indivíduos dentro das organizações.

### **2.3 Comportamento Organizacional**



Com as constantes mudanças nos processos de administração, observa-se a necessidade que o conhecimento sobre o comportamento humano dentro das organizações tem na gestão destas, pois não há mais a possibilidade de os gestores utilizarem princípios engessados da administração que não vislumbrem a abordagem sobre o comportamento e a motivação dos colaboradores.

Segundo Lacombe (2004, p. 69) “[...] comportamento organizacional é o campo de estudos que visa compreender, prever, explicar e, se necessário, alterar os comportamentos das pessoas dentro das organizações”.

Cita Chiavenato (2007), que o comportamento do homem só era influenciado por recompensas materiais, econômicas ou financeiras, denominando esse indivíduo como homem *economicus*.

De acordo com Maximiano (2004) sempre foi evidente que a administração não iria muito longe se as pessoas não fossem consideradas em sua totalidade, e não apenas como “peças humanas” como parte importante do processo de administrar organizações”.

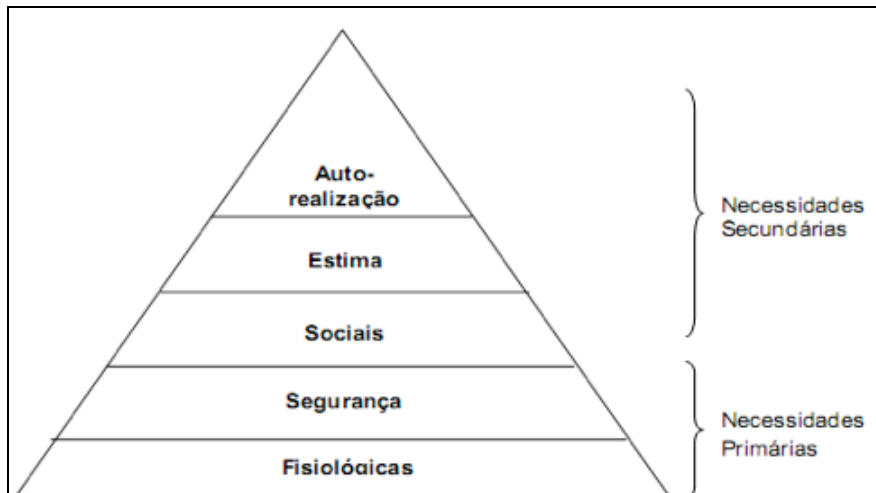
Para Maslow (2003), muito do comportamento do ser humano pode ser explicado pelas suas necessidades e pelos seus desejos. Quando uma necessidade, em particular se torna ativa, ela pode ser considerada um estímulo à ação e uma impulsionadora das atividades do indivíduo. Essa necessidade determina o que passa a ser importante para o indivíduo e molda o seu comportamento como tal.

Na Teoria de Maslow, portanto, as necessidades se constituem em fontes de motivação.

As necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e influência e que pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (autorealização) (CHIAVENATO, 2000, p. 253).

Maslow (2003) elenca as necessidades humanas distribuídas em cinco níveis hierárquicos, conforme Figura 01:

### **Figura 01 – Pirâmide das Necessidades Hierárquicas.**



Fonte: Chiavenatto (2010, p. 331)

Segundo Maslow (1962) necessidade é, em resumo, a privação de certas satisfações.

A teoria de Maslow propõe que os fatores de satisfação do ser humano dividem-se em cinco níveis dispostos em forma de pirâmide, como ilustrado na Figura 1.

A base da pirâmide compreende as necessidades de nível baixo, que são as necessidades fisiológicas e de segurança; o topo da pirâmide é constituído pelas necessidades de nível alto, representada na busca pela individualização do ser, são as necessidades sociais, de estima e de auto-realização.

A medida que um nível de necessidade é atendido, o próximo torna-se dominante, e assim por diante

De acordo com Robbins (2010), nessa teoria, as necessidades secundárias só surgem quando as necessidades primárias são satisfeitas. Em função disso, nem todas as pessoas conseguem chegar ao nível mais alto da pirâmide, ou seja, na necessidade de auto-realização.

Na representação de pirâmide da Hierarquia de Necessidades, apresentada por Maslow (1945), as necessidades mais básicas ficam embaixo, enquanto as mais complexas ficam em cima. A ideia é que as pessoas escalam essa pirâmide conforme vão atendendo suas necessidades, por exemplo: um indivíduo só vai sentir necessidades sociais depois que sacciar suas necessidades fisiológicas e suas necessidades de segurança, e assim por diante.

Observa-se desta forma que todo comportamento humano visa à satisfação de uma ou mais necessidades, portanto, atender cada necessidade garante além da motivação das pessoas, que são individuais, maior satisfação no trabalho. Dentro deste contexto é importante salientar que o comportamento dos colaboradores reflete no clima dentro das organizações.

## 2.4 Clima Organizacional

O clima organizacional trouxe uma nova perspectiva da administração visando ouvir, conhecer os grupos e as pessoas, suas crenças e valores, e como suas relações podem interferir no ambiente de trabalho e nos resultados da empresa.

O clima juntamente com outros aspectos, como a cultura e o comportamento organizacional, podem definir condutas de lideranças e liderados, e trazer motivações, satisfação, rotinas de eficácia, ambição, comprometimento.

Para Maximiano (2010, p. 107) “o clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”.

Chiavenato (2000, p. 305) conceitua o clima organizacional como sendo “a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes das empresas e que influencia o seu comportamento”.

O clima organizacional se destaca pela qualidade dentro do ambiente de trabalho, onde a percepção de todos os membros envolvidos no processo faz com que estes acreditem e entendam os propósitos da organização, se sintam felizes e motivados.

É através do clima organizacional que se manifesta através do comportamento dos colaboradores que se pode perceber a aceitação e internalização da cultura organizacional.

### **3 METODOLOGIA**

De acordo com Gil (2010), quanto aos objetivos do trabalho, o presente estudo apresenta-se como pesquisa exploratória e descritiva. Quanto aos procedimentos técnicos, Prodanov e Freitas (2009) e Gil (2010) qualificam o trabalho como de estudo de caso e bibliográfico. Ainda segundo Prodanov e Freitas (2009), a pesquisa foi quantitativa, quanto à forma de abordagem do problema, utilizou-se o método dedutivo. Segundo Lakatos e Marconi (2012) o método de procedimento utilizado nesta pesquisa foi o monográfico.

O universo pesquisado utilizou como unidade de análise ao setor de transformação mecânica da empresa ABC, situado no município de Charqueadas – Rio Grande do Sul.

A amostra da pesquisa, conforme Prodanov e Freitas (2009), possui característica não probabilística, intencional ou de seleção racional e é composta por 50 (cinquenta) colaboradores da célula linha de inspeção 1, 2 e 3 do setor de transformação mecânica da empresa ABC.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi, segundo Vergara (2011), um questionário fechado. Nessa circunstância, obteve-se retorno de 60% dos 50 (cinquenta) questionários fechados enviados.

Quanto à análise dos dados, conforme Vergara (2011), ela foi feita de forma quantitativa – escala de *Likert* - por meio do uso de estatística simples através da ferramenta Excel e analisadas, conforme Severino (2007), na forma de análise interpretativa.

#### **4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS**

Através de questionário fechado, foi possível mensurar e explicar a real situação dos colaboradores da empresa ABC com relação a percepção da cultura organizacional e seus impactos no comportamento dos mesmos, traduzida em forma de gráficos para avaliação.

No Gráfico 1, tem-se o seguinte:

### Gráfico 1 – A empresa como família

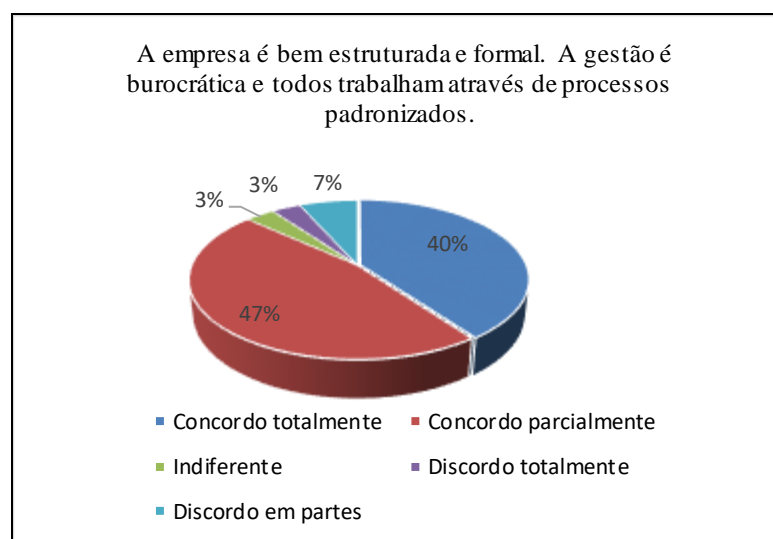


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Através do Gráfico 1, se faz perceptível que 94% dos colaboradores concordam totalmente e concordam parcialmente que a empresa tem características próprias e é como uma família onde os indivíduos no geral parecem dar muito de si e seguem sua gestão pelo exemplo, enquanto que 3% discordam totalmente desta afirmativa.

Já no Gráfico 2, tem-se:

### Gráfico 2 – Estruturação da empresa.



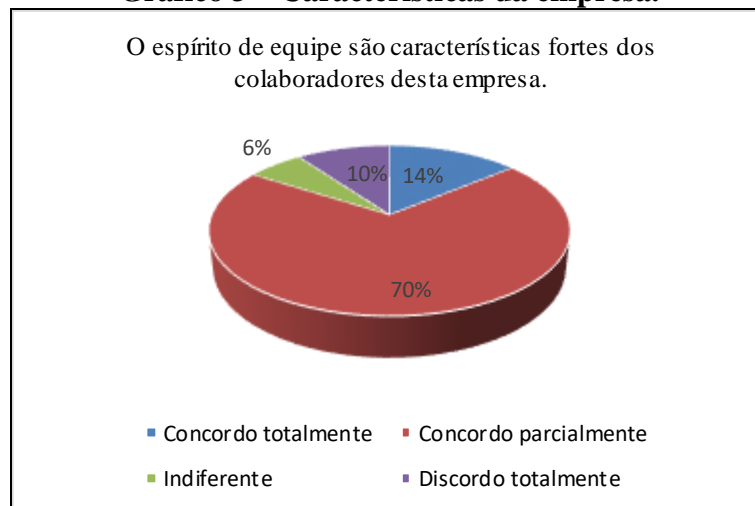
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Observa-se, no Gráfico 2, que 87% dos colaboradores afirmam concordam totalmente e concordam parcialmente com a afirmativa de que a empresa possui uma gestão burocrática e é formal, enquanto que 3% expressam ser indiferente e 10% explanam que discordam totalmente e discordam em partes.

Destarte, correlacionando o Gráfico 1 e o Gráfico 2, mesmo com um percentual de 87% concordam totalmente e concordam parcialmente que a empresa possui uma gestão burocrática e é formal, ainda assim os colaboradores em 94% reconhecem a organização como uma sendo de uma estrutura familiar e que seguem as gestões através do exemplo, corroborando desta forma com Handy (1994) quando expõe que uma organização não é administrada puramente por um único modelo de configuração organizacional.

Com relação a afirmativa do Gráfico 3:

**Gráfico 3 – Características da empresa.**

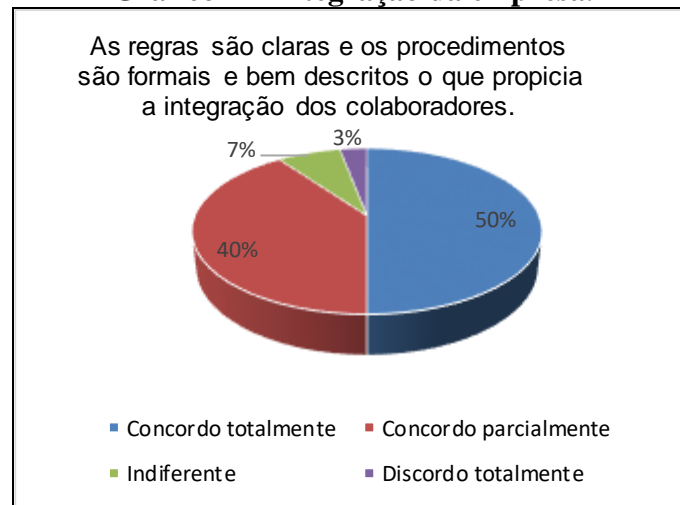


Fonte: dados da pesquisa (2018)

No Gráfico 3, 84% dos colaboradores concordam totalmente e concordam parcialmente que o espírito de equipe são características fortes dos colaboradores da empresa, enquanto 6% dizem ser indiferente e 10% discordam totalmente.

Já no Gráfico 4, quando expostos a afirmativa:

**Gráfico 4 – Integração da empresa.**



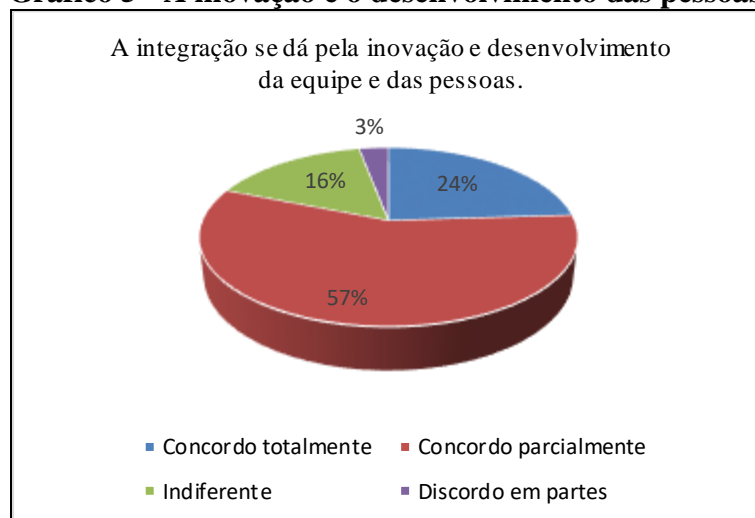
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Observa-se, através do Gráfico 4, que 90% dos colaboradores concordam totalmente e concordam parcialmente que a empresa tem regras claras e procedimento formais bem descritos o que propicia a integração entre os colaboradores, corroborando com o Gráfico 2 quando este expõe que a empresa tem gestão burocrática e formal

Observa-se desta forma que o segundo tipo de cultura exposta por Handy (1994) que é a Cultura de Apolo ou Cultura dos Papéis que trabalha pela lógica e racionalidade se faz, em parte visível.

No Gráfico 5, afirma-se o seguinte:

**Gráfico 5 - A inovação e o desenvolvimento das pessoas.**

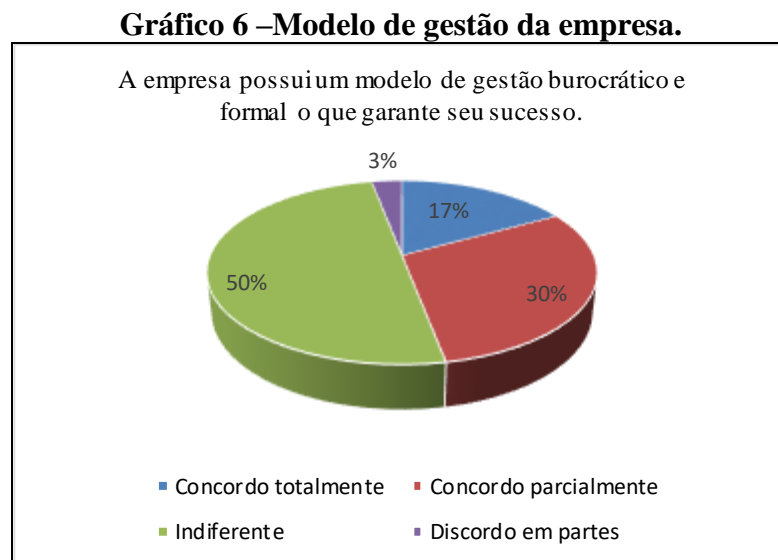


Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Conforme o Gráfico 5, 57 % dos colaboradores concordam totalmente com a afirmativa de que a integração é dada pela inovação e desenvolvimento das pessoas, enquanto 16% dizem ser indiferente.

Desta forma destaca-se novamente que ainda que os processos sejam formais e por consequência burocráticos como expostos no Gráficos 2 e no Gráfico 4 a integração é percebida através do desenvolvimento das pessoas envolvidas nos processos da organização, corroborando também com o Gráfico 1 quando explicita que é a empresa é como uma família para os indivíduos.

No Gráfico 6, observa-se:



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

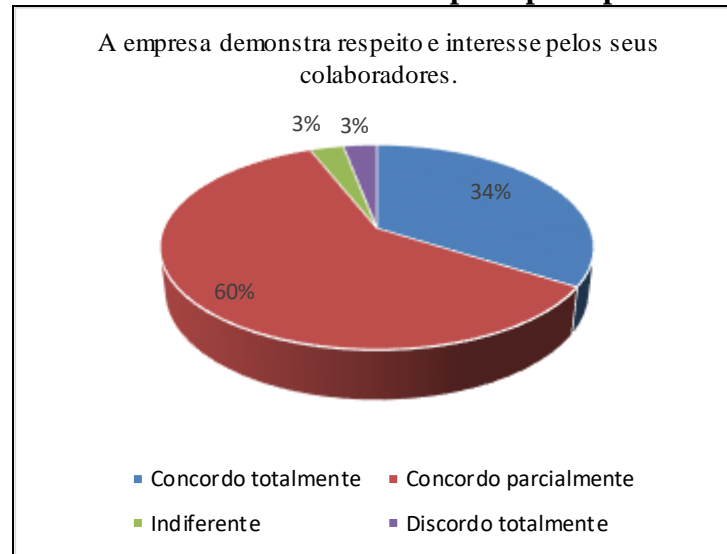
No Gráfico 6 percebe-se 47% dos colaboradores afirmam que o modelo de gestão é burocrático e formal e faz com que a empresa tenha sucesso porém 50% destes colaboradores expressam ser indiferentes a afirmativa de que a empresa obtém sucesso pelo modelo de gestão burocrático. A indiferença, de 50%, expressa com relação afirmativa denota que o modelo de gestão burocrático e formal dominante já é uma situação presente.

Observando a citação de Handy de que a tarefa de uma organização pode ser subdividida criando assim um diagrama de fluxo de trabalho, definindo funções alinhadas a um conjunto de regras e procedimentos, trazendo desta forma a ideia da cultura de Apolo ou cultura de papéis se faz dominante.



No Gráfico 7, verifica-se que:

**Gráfico 7 – O interesse e o respeito pelas pessoas.**

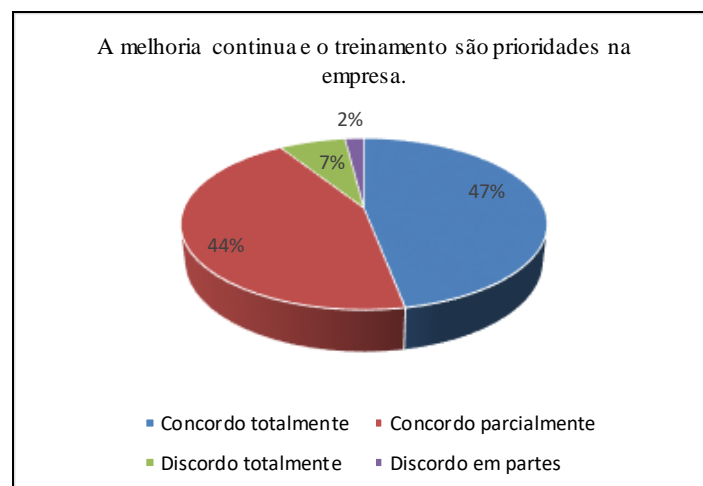


Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No Gráfico 7, verifica-se que ainda que os processos sejam formais e burocráticos os indivíduos percebem que a empresa tem interesse e respeita seus colaboradores. 94% dos colaboradores reconhecem esta afirmação pois concordam totalmente e parcialmente com ela.

No Gráfico 8, tem-se o seguinte:

**Gráfico 8 – A melhoria contínua e treinamento como prioridade.**



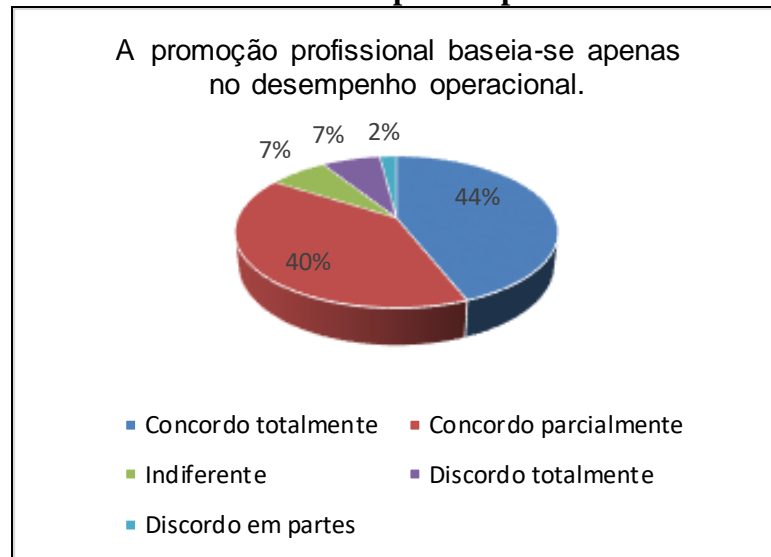
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No Gráfico 8, 91% dos colaboradores concordam totalmente e concordam parcialmente que a empresa prioriza os treinamentos e a melhoria contínua, enquanto apenas 2% destes discordam em parte. Corroborando desta forma com Handy (1994), quando explicita que

Atena é descrita como deusa guerreira que tem sua ideia de gestão voltada para soluções de problemas.

No Gráfico 9, tem-se:

**Gráfico 9 – Desempenho operacional.**

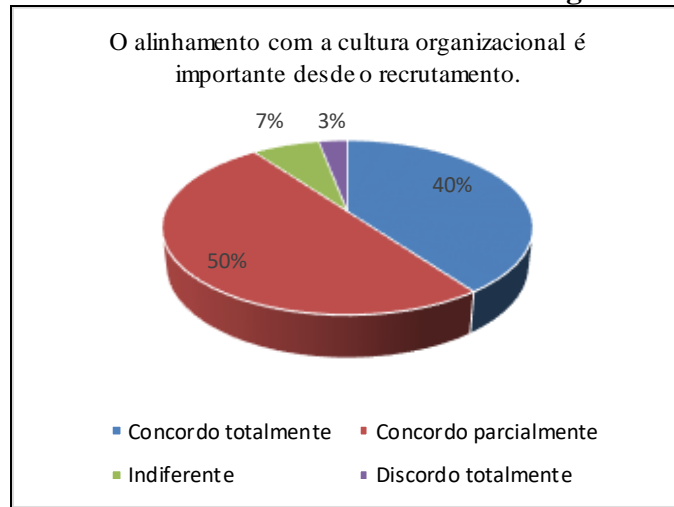


Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Com relação a afirmativa sobre a que a promoção profissional baseia-se apenas no desempenho operacional, 84% dos colaboradores concordam totalmente e concordam parcialmente com esta situação. Fazendo uma correlação com o Gráfico 7, observa-se que, ainda que a empresa seja vista como uma empresa respeita e possui interesse nos seus colaboradores a percepção dos colaboradores quanto ao seu desenvolvimento e a promoção oriundo deste está ligada ao desempenho operacional. Oportunamente, verifica-se também que a luz do Gráfico 1, onde os colaboradores percebem que a empresa é como uma família a ascensão destes está diretamente relacionada com desempenho operacional/tarefas.

No Gráfico 10, tem-se:

**Gráfico 10 – O alinhamento com a cultura organizacional.**

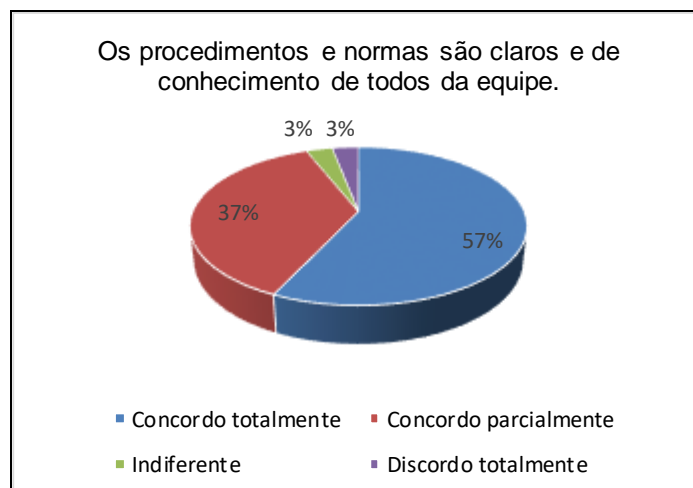


Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No Gráfico 10 observa-se que 90% dos colaboradores concordam totalmente e concordam parcialmente que o alinhamento destes para com a cultura organizacional é importante desde o recrutamento, pois a cultura organizacional influencia o comportamento de todos indivíduos e grupos dentro da organização (LUZ, 2012).

No Gráfico 11, observa-se:

**Gráfico 11 – Definição dos procedimentos**



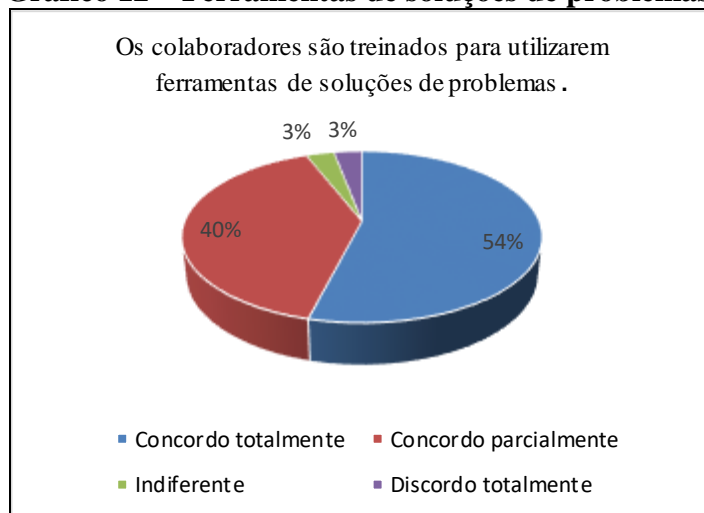
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No Gráfico 11 percebe-se que 94% dos colaboradores concordam totalmente e concordam parcialmente que os procedimentos e normas são claros e que estes são internalizados por toda a equipe de trabalho, indo ao encontro das exposições do Gráficos 2, do Gráfico 4 e do Gráfico 6

quando da exposição das características formais e burocráticas da organização embora observando-se o Gráfico 7 percebe-se que a empresa demonstra respeito e interesse nas pessoas envolvidas nos processos de trabalho.

Já no Gráfico 12, tem-se:

**Gráfico 12 – Ferramentas de soluções de problemas.**



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Ao serem confrontados com a afirmativa de que os colaboradores são treinados para utilizarem ferramentas nas soluções de problemas, 94% dos colaboradores expressaram que concordam totalmente e concordam parcialmente com a afirmação pois para um indivíduo da cultura de Atena a solução de problemas passa por uma combinação de criatividade e lógica, sendo fundamental possuir habilidades no trabalho com os outros (HANDY, 1994).

No gráfico 13, tem- se o seguinte:

**Gráfico 13 – Habilidades e riscos.**



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No Gráfico 12, 84% dos colaboradores afirmaram expor suas habilidades sem ter medo de arriscar. Onde Maximiano (2004) explana que sempre foi evidente que a administração não iria muito longe se as pessoas não fossem consideradas em sua totalidade, e não apenas como “peças humanas” como parte importante do processo de administrar organizações.

Indo ao encontro a exposições dos Gráficos:2, 4 e 6 quando da ideia de que a empresa tem uma cultura voltada para processos formais e burocráticos, os colaboradores envolvidos em suas relações de trabalho se sentem-se tranquilos para expor suas habilidades arriscando-se quando desta exposição.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Durante a construção deste artigo, a percepção da cultura organizacional e o comportamento organizacional foram o tema central. Porém, parte-se da premissa de que, o comportamento dos colaboradores dentro das organizações está, muitas vezes, relacionado a percepção da cultura organizacional por parte destes. Neste sentido este artigo buscou, a partir do estudo de caso realizado e da análise dos dados obtidos a partir deste, elucidar a questão que envolve a percepção dos colaboradores sobre a cultura organizacional e suas implicações no comportamento organizacional dentro da organização.

Destarte, se observou que a percepção dos colaboradores sobre a cultura organizacional com relação a empresa ABC é a de que esta é percebida por seus colaboradores como uma empresa formal e burocrática com seus processos bem definidos onde seus colaboradores se sentem respeitados. A empresa ainda é percebida pelos colaboradores como uma empresa familiar onde as lideranças são seguidas por seus exemplos.

Ainda se faz perceptível que os colaboradores da empresa ABC cultuam o forte espírito de equipe oriundo da necessidade deste espírito para que as tarefas sejam executadas de forma eficaz e eficiente, pois destas resultam a promoção por seus desempenhos.

Ainda, ao analisar o comportamento organizacional dos colaboradores oriundo da cultura organizacional vigente, percebe-se que os colaboradores expõem suas habilidades sem terem medo de arriscar, mesmo a empresa sendo percebida por seu modelo de gestão burocrática.

Além disso os colaboradores percebem que a empresa se preocupa com a inovação e o desenvolvimento das pessoas envolvidas nos processos padronizados, através de treinamento, de trabalho.

Por fim é possível observar que a percepção por parte dos colaboradores sobre a cultura organizacional vigente é a da junção das culturas: Cultura de Zeus, Cultura de Apollo e Cultura de Atena, que denota a ênfase dada aos papéis, a gestão burocrática, as tarefas, ao treinamento para soluções de problemas, porém com respeito ao capital humano.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. Terceiro Setor: história e gestão de organizações. São Paulo: 2012.

BARBOSA- Editora Perspectiva. São Paulo. 2002

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_, Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro:, 2007.

\_\_\_\_\_, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 4. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRESWELL, J. W. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CURY, Antonio Organização e Métodos: Uma visão holística . São Paulo, Atlas, 2000.

FERNANDES, R. C. Privado porém público: o terceiro setor na América Latina. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRUPPI, Luciano. Tudo começou com Maquiavel: as concepções de Estado em Marx, Engels, Lênin e Gramsci. 8 ed. Porto Alegre : L&PM, 1980.

HANDY, Charles. Deuses da Administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura organizacional. Tradução de Ricardo Gouveia. 2ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 1994

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. Administração princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003..

\_\_\_\_\_, Francisco José Masset. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva 2004.

LUZ, RICARDO. Gestão do Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark

\_\_\_\_\_, Francisco José Masset. Dicionário de Administração. São Paulo: Saraiva, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos da metodologia científica. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MASLOW, A. Introdução à psicologia do ser. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.

\_\_\_\_\_, A. H. Diário de Negócios de Maslow. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, A. Teoria geral da administração. São Paulo. Editora Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_, A. C. A. Introdução à Administração. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010;

\_\_\_\_\_, Antonio Cesar A. Introdução à Administração. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 01. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2009.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional – 11ª. Ed- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. Fundamentos do Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SEVERINO, Antonio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Cortez, 2007

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. In: SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. Cultura Organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2004.