

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Curso: MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

GRUPO DE PESQUISA ADMETHICS

Ética, Virtudes e Dilemas Morais na Administração

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E SUAS CULTURAS

770.713.959.34

Florianópolis, março de 2024.

1. INTRODUÇÃO

Ao abordar as teorias organizacionais sobre o comportamento das empresas e suas equipes de trabalho, dentro de aspectos estratégicos, táticos e operacionais, nota-se uma quantidade de normas técnicas dentro de manuais e regulamentos que procuram indicar o melhor comportamento e a forma como se deve agir e se relacionar dentro de um ambiente de trabalho. Mas, no meio de tantas teorias e normas técnicas, nos deparamos com situações em que há dificuldade para estabelecer espaços de comprometimento entre as pessoas em determinado ambiente de trabalho, surgindo em pequenas empresas familiares como em Faculdades particulares um caminho voltado para tradições e costumes, prejudicando assim, a visão estabelecida pela própria empresa. Como se deve tratar a Missão, Visão e Valores?

Vários autores da área de administração, e dentro dela de gestão de pessoas (JOHANN, 2004; CHIAVENATO, 2014; CHANLAT, 2007) constataam que o fator emocional está ligado diretamente a determinados comportamentos considerados negativos na organização e que este problema abrange diversas culturas e múltiplos ambientes corporativos ou do terceiro setor. Por este motivo, consideramos viável e necessário desenvolver pesquisa que auxilie na busca de aportes teóricos e empíricos que iluminem o entendimento de comportamentos de pessoas dentro de determinadas culturas organizacionais, pois há evidências que a relação que se estabelece com a ambiente de trabalho é permeada por nossos hábitos, costumes e valores.

Acreditamos que Schein (2009), pode nos fornecer uma gama de informações de alto valor acadêmico, tanto dentro do assunto em questão como em outros temas relacionados ao mundo organizacional e as pessoas que os compõem.

2. TEMA E DELIMITAÇÃO – A cultura organizacional está diretamente ligada ao comportamento e comprometimento organizacional das pessoas no ambiente de trabalho. Neste sentido, as organizações precisam compreender como ocorre o comprometimento das pessoas dentro das pequenas instituições corporativas em que o ambiente de trabalho geralmente tem caráter familiar e pessoal.

3. JUSTIFICATIVA – Dentro dos relatórios de estágios ao caminhar nos setores administrativos das Faculdades particular, nota-se a distância com que as pessoas se envolvem no trabalho, mesmo que seja uma atividade voluntária, nitidamente fica claro que quando existe uma abordagem para uma ênfase na tarefa, a resistência ao pedido se manifesta rapidamente, o envolvimento familiar com a hierarquia setorial se impõe em explicações e desculpas diversas dentro de argumentos inexplicáveis. Desta forma, vem as abordagens profissionais dentro da

Administração a procura de informações que possam conhecer o meio cultural que cada um carrega.

4. PROBLEMA – Identificar a diversidade cultural nas organizações como as Faculdades particulares de cunho familiar e, dentro dela a importância do fator emocional, pois nem todos gostam de fazer o que fazem, e podem direcionar suas problemáticas para o grupo de trabalho comprometendo o ambiente de trabalho. Acredita-se ser necessário estudos metódicos que ajudem a entender as possibilidades de uma cultura organizacional mais comum que viabilize um trabalho mais homogêneo e integrado a partir dos diversos departamentos e com isso amenizando a resistência inerente a situações de mudanças no ambiente de trabalho.

5. OBJETIVO – Analisar como as crenças e hábitos dos indivíduos - a partir das suas culturas de referência impactam o ambiente de trabalho corporativo de empresa familiar, constituída também a partir de determinadas crenças e valores culturais. Focar e pesquisar nos campos administrativos das Faculdades particulares a melhor maneira de transformar conhecimentos empíricos em normas técnicas estabelecido pelos manuais de administração, com isto abrindo espaço para a procura de soluções de problemas tentando buscar o melhor caminho para as inovações sem perder a essência familiar.

6. FUNDAMENTAÇÃO: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E SUAS CULTURAS

Conforme o autor Waterman Jr. (1989, p.279), quando não podemos encontrar significado no trabalho, acabamos passando uma boa parte de nosso tempo inquietos, procurando desesperadamente o que fazer. Se podemos de alguma forma encontrar o verdadeiro significado naquilo que propomos realizar, conseguimos nos fortalecer e com isto, as organizações podem revitalizar seus processos.

Mas, como podemos encontrar significado no trabalho se as pessoas são afetadas pelas mudanças e resistem ao desconhecido ou ao diferente. Como analisa Judson (1996, p. 27), ao afirmar que todas as mudanças incomodam a mente humana, causando um grande impacto ao seu comportamento. O autor ainda versa a respeito da responsabilidade que cada integrante de uma organização carrega consigo e torna necessário a mudança para contemplar os objetivos que a instituição prega em sua missão. Sobre este aspecto afirma:

Uma outra espécie de impacto que as mudanças têm sobre as pessoas pode ser chamado de efeitos psicológicos. Qualquer mudança tenderá a alterar a maneira pela qual um indivíduo se relaciona com que está fazendo e, o que sente ao fazê-lo. Quando se muda pela primeira vez, uma mudança, todos aqueles que serão afetados por ela começam a imaginar o que esta novidade significará para eles, no que diz respeito a sua nova maneira de trabalho. (p. 30).

O aprofundamento nas teorias de Schein (2009), sobre a Cultura Organizacional e Liderança, nos faz constatar que dentro da sua discussão se posiciona sobre um forte elemento que é a transformação ao longo de uma vida, isto é, as pessoas vão se modificando, agindo e interagindo com mudanças de comportamento mediante suas culturas. O trabalho coletivo é uma das grandes forças que Schein aponta, pois, ao discutir o confronto de culturas, analisa as possibilidades para se chegar a uma cultura que beneficiaria todos sem prejuízo de alguns, ao mesmo tempo que proporcionaria uma sinergia do coletivo. Empregam-se as ideias fazendo com que venham à tona para uma possível reflexão formal ao internalizá-las, sendo observadas em conhecimento explícito, entendendo quais os valores que cada um carrega, não criando confrontos que possam vir a desestimular os que estão envolvidos nas organizações. Acompanhando o conflito das culturas organizacionais, o autor coloca o papel do líder que entende necessitar de certas condições tais como não simplificar e não menosprezar determinadas culturas para que no futuro não se sintam desestimuladas e passem a adotar comportamentos como o absenteísmo e desmotivem outros grupos no ambiente de trabalho. Schein (2009, p.) entende que a

cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com os outros e, moldadas por comprometimento de liderança e, um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e registram o comportamento.

Os autores Wright; Kroll; Parnel (2000, p. 323), comentam a respeito das culturas organizacionais e analisam que, é extremamente importante que o administrador saiba lidar com a quantidade de culturas que cada organização carrega, e também, da cultura e missão que cada empresa ou instituição estabelece dentro de seus objetivos, de acordo com seus valores. Segundo eles

a cultura organizacional refere-se aos valores e padrões de crenças e comportamentos que são aceitos e praticados pelos membros de uma determinada organização. Como cada organização desenvolve sua própria cultura singular, até mesmo setor e cidade, podem exibir modos muito diferentes de operar. Assim, se discute a evolução da cultura organizacional, o impacto da cultura sobre a estratégia da organização e aos modelos que os líderes utilizam para moldar a cultura organizacional.

Segundo Schütz (1997, p. 67), o comportamento se manifesta através de nossos registros mentais no Processo Mental Inconsciente, passando por várias fases emocionais como: a alegria, o medo, a raiva e a tristeza e estas mudanças podem causar desequilíbrios no ambiente de trabalho e prejuízos ao processo de trabalho da organização. E afirma

modernamente, a psicologia postula que estes quatro sentimentos básicos, serão mais fortemente registrados no inconsciente do ser menos amadurecido psicologicamente. É a lei da evolução ontogenética que diz, “a influência do meio é inversamente proporcional ao desenvolvimento da psique”.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003), ao conceituarem Cultura Organizacional, ela dá origem a valores que variam de uma organização para outra. As crenças e valores presentes na cultura organizacional estão sempre conectadas ao seu comportamento e comprometimento das pessoas que se socializam e, no desenvolvimento de suas tarefas específicas na rotina de trabalho. Como explicitam

É fato amplamente conhecido que as prioridades dos valores de uma empresa para outra. Isto dá origem a cultura empresarial ou organizacional. Conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração. Crenças em relação ao que é importante na vida e expectativas sobre o comportamento da organização. (LACOMBE; HEILBON, 2003, p. 354).

Uma outra abordagem interessante é a de Robbins (2005, p. 7) ao focar no fato que as pessoas em geral são estudantes do comportamento humano e buscam a interpretação das diferentes visões que perpassam por elas. No meio destas abordagens, muitas vezes agimos a partir de conhecimentos e informações do senso comum, com atitudes muitas vezes impensadas que levam a tomada de decisões equivocadas. Robbins explicita seu argumento da seguinte forma:

Desde a mais tenra idade, observamos as ações das outras pessoas e tentamos interpretar o que vemos. Mesmo que nunca se tenha dado conta disto, você foi um “líder” de pessoas por toda sua vida. Você observa o que as outras pessoas fazem e tenta compreender o porquê de seu comportamento. Além disso, você também tenta prever o que eles fariam sob determinadas circunstâncias. Infelizmente, esta abordagem casual e de senso comum costumam induzir a erros de previsão.

Ao percorrer esta literatura constatamos que um problema sempre presente é a falta de comprometimento e a sua relação com a diversidade cultural dentro das instituições. Suas análises apontam vários fatores que interferem no comportamento das pessoas no ambiente de trabalho em diversos departamentos, justamente pelo fator cultural que cada indivíduo carrega

consigo. Ao criar um referencial para uma possível compreensão do problema em questão, encontramos análises que discutem a respeito dos resquícios culturais que são absorvidos por outras culturas comportamentais, muitas vezes originárias de outros países. É como se fôssemos impregnados por crenças e valores durante as nossas peregrinações dentro das regiões e ambientes em que passamos ou nos estabelecemos e que vão criando a nossa individualidade e entendimento do mundo do trabalho.

Consideramos importante abranger também os fatores psicológicos que invadem o ambiente de trabalho, e muitas vezes provocam comportamentos que na, maioria das vezes inconscientes, naturalizados, mas que desestabilizam o ambiente influenciando na cultura individual e grupal da organização.

Outras informações são nítidas no que se diz respeito ao comportamento cultural, o administrador ou responsável pelos departamentos em questão, deve procurar de forma acadêmica, dentro dos métodos e sistemas juntamente com seus regulamentos, a melhor maneira de agregar valores, trazendo com isto, a unificação e o entrosamento das pessoas para respeitarem os padrões institucionais para o cumprimento da missão, visão e valores das organizações, procurar equilibrar os valores emocionais dentro das instituições familiares, fazendo com que se consiga encontrar respostas para caminho de inovação para uma gestão profissional dentro normas técnicas, mas com valores dentro de princípios éticos e morais.

Sabe-se que, dentro do mundo acadêmico, através dos métodos e sistemas, existe a possibilidade de procurar entender o comportamento e o porquê do não comprometimento dos indivíduos dentro das organizações. Mas, existe ainda uma lacuna a ser preenchida, pois, falamos ainda de indivíduos imersos dentro de suas próprias culturas, sendo influenciados pelos seus ambientes. Tentar compreender e, conseguir obter as respostas para esta problemática, com isto, diminuir o espaço existente entre as organizações e seus colaboradores. As pessoas são o capital ativo das instituições, assim, jamais podemos esquecer que não somos máquinas e sim pessoas movidas por emoções dentro de nossas individualidades. Assim que for possível respeitar e compreender a complexidade do ser humano, poderemos então ter uma compreensão que identifique as causas dos problemas vivenciados nas organizações.,

REFERÊNCIAS

- CHANLAT, J. F. **O indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- FURTADO, C. **Cultura e Desenvolvimento em Época de Crise**. 80. V. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.
- JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.
- JUDSON, S. A. **Relações Humanas e Mudanças Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1969.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração. Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ROBBINS, P. S. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHÜTZ, E. **Motivação para a Qualidade** – Pensamento positivo e Automotivação. 2. ed. Florianópolis, SC: Insular, 1997.
- WRIGHT, P.; KROLL, J. M.; PARNEL, J. **Administração Estratégica**. Conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.
- WATERMAN, JR. ROBERT, H. **O Fator Renovação**. São Paulo: Harbra, 1989.