

**AS MUDANÇAS E ADAPTAÇÕES NA CULTURA ORGANIZACIONAL COM BASE NA VISÃO DA ANÁLISE DO COMPORTAMENTO**

SANTOS, Daniela Luise Nicolau dos [[1]](#footnote-1)

SILVA, Giovanna Bruno da ¹

MESQUITA NETO, Rui [[2]](#footnote-2)

**RESUMO**

Dentro da cultura organizacional há vários fatores que levam a acontecimentos que são necessários, uma visão de reconhecimento e novas propostas a fim de chegar a uma elaboração aprimorada. Através de uma pesquisa bibliográfica este artigo propôs a visão comportamental utilizada dentro do meio organizacional. Destacar os sistemas culturais, maneiras a se levar para mudança, técnicas que podem ser manuseadas e mostrar uma perspectiva do que acontece e de como pode suceder tais aspectos. A mudança no comportamento ajuda no crescimento das organizações. Esta visão é o que leva a compreensão da importância do compreendimento da cultura organizacional.

**Palavras-chave**: Comportamento. Cultura. Organização. Empresa.

**ABSTRACT**

Within the organizational culture there are several factors that lead to events that are necessary for a vision of recognition and new proposals in order to reach a development improved. Through a bibliographical research this article proposed behavioral vision used within an organizational means. Highlights the cultural systems, ways to bring yourself to a change, techniques that can be handled and shows a perspective of what happens and how can succeed such aspects. The change in behavior helps business growth. This vision is what leads to understanding of the importance of understanding organizational culture.

**Keywords**: Organization. Company. Behavior.

1. INTRODUÇÃO

A cultura organizacional pode ser percebida conforme um grupo em uma empresa, relaciona e inclui em sua rotina todo comportamento que possua como objetivo o desenvolver da entidade. A forma como ele se adapta ao ambiente organizacional somada a forma como ele transforma isso em contribuições para o mesmo ambiente, e integra a toda equipe ali presente, transformando e moldando o local de trabalho de acordo com os objetivos do próprio. Hall afirma que “a cultura possui três características: ela não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos. A cultura é o meio de comunicação do homem. ” (1978, p.80)

Com compreensão da cultura permite entender-se melhor a resistência a algumas mudanças, os valores e princípios podem não ser bem reconhecidos, ou as novas práticas propostas não serem aceitas e compreendidas pelo grupo total. Ao obter uma compreensão desse comportamento pode levar há um relacionamento viabilizado podendo assim apreender o contexto e inserir uma transformação corriqueiramente das suas demandas no ambiente, facilitando a aceitação e viabilidade do grupo e das novas propostas. E para que uma organização possa possibilitar a sua permanência, para que atinja as concepções os seus objetivos almejados, é necessário planejamento de estratégias para lidar com os indivíduos em interação. Este campo de estudo do comportamento organizacional reflete também na diversidade do fenômeno organizacional envolvendo todo o estudo de sistemas em vários níveis e circunstâncias (SILVIA, TODOROV, SILVA, 2012).

O estudo tem como objetivo mostrar a luz da análise comportamental dentro dos quesitos da cultura organizacional afim de obter compreensão e entendimento das questões que levam a ser importantes.

1. A INTERAÇÃO COM A EMPRESA E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O ser humano sempre se encontra em um ambiente que provoca estímulos em seu comportamento, e dentro das organizações não seria diferente. Para Daniel Pink (2011), um analista de carreira, afirmava em sua teoria que o ser humano não usa de motivação somente o salário em seu emprego, ele afirma que a própria interação dentro do ambiente de trabalho e os próprios desafios ali presentes também acabavam por estimular o trabalhador, e é aqui encontramos a análise do comportamento dentro das organizações. Tendo como foco a análise do comportamento, podemos afirmar como base para descreve-lo a percepção behaviorista radial, em que se diz que “Os homens agem sobre o mundo, modificam-no e, por sua vez, são modificados pelas consequências de sua ação" (SKINNER, 1953, p. 15).

Sendo então o ambiente organizacional responsável pela produção do que lhe se será dado, cabe a organização a responsabilidade pelo bem-estar da equipe que constitui esse ambiente. A manipulação da qualidade do desenvolver e da qualidade de vida presente no ambiente empresarial acaba por refletir diretamente em todo o resultado da empresa. Aspectos como a satisfação da vida do funcionário da organização, junto com a motivação que ele possui para manter o desenvolvimento pleno da cultura organizacional acabam por ser refletidos diretamente na produção dessa mesma cultura, seja este reflexo positivo ou não.

A nosso ver, é necessário politizar a questão da cultura, em nossa proposta ela é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 1987, p. 67).

A partir disto, constata-se que cada funcionário anseia que seja tratado como alguém que pode ser visto de maneira muito maior do que apenas recebendo o salário no final do mês, como se essa fosse a única recompensa necessária para seu trabalho. Ele espera respeito, encorajamento, incentivo, espera que sua percepção seja ouvida, avaliada e compreendida, e de estímulo para crescer pessoalmente e profissionalmente. Se cada profissional conseguir descobrir o que precisa para ser motivado, ajuda-se a focar-se no seu propósito para relevância na organização.

1. A PRESENÇA DO COMPORTAMENTO DENTRO DA EMPRESA E O PAPEL DA EMPRESA

Em uma empresa, a interação ocorre o tempo todo, no ambiente de modo geral, entre os próprios funcionários, com os líderes, e é essa interação que move a empresa. As respostas comportamentais dos funcionários diante de tais interações serão expostas em prática no momento em que ele realizar suas tarefas, e a eficácia com que ele as executa é o motor principal da organização, é exposto ali o resultado de toda sua motivação, somada com como ele se sente, alterando diretamente seu comportamento, a importância do estímulo adequado que a empresa o propõe que se resume não só em um salário justo, mas também em conforto, bons relacionamentos profissionais e segurança. (HORTA, 2006; SILVA, ANTUNES, FERNANDES, 2014).

Quando requerida a mudança de algum aspecto na instituição, o que deve ser considerado é o comportamento dos indivíduos que compõem a própria instituição, levando em conta toda a cultura organizacional que eles ali desenvolvem, e então conseguir atingir a melhora do campo em que se almeja desenvolvimentos, ou seja, a mudança organizacional parte inicialmente da mudança e análise comportamental de quem a constitui. (FRANSECHINI, 2009).

É necessário que a empresa pense em três dimensões básicas para o desenvolvimento da empresa, a produtividade; as necessidades humanas e os interesses de grupos dominantes. Essas dimensões precisam ser lidadas juntamente e em relação uma com a outra, pois separadamente, ocorre distorções. Se a produtividade for lidada sozinha e elas sejam avançadas sem levar em consideração a satisfação das necessidades humanas e como os seus profissionais estão trabalhando, se desgastando fisicamente e emocionalmente, leva a um custo social maior (CORRÊA, DANDARO, MORAES, 2013). Por exemplo, algumas empresas, por não levarem em consideração essas necessidades, acabam tendo uma rotatividade muito grande de funcionários, fazendo com que não durem tempo suficiente para uma aprendizagem efetiva, precisando sempre ter que estar ensinando e colocando outro a “gastar o tempo” ensinando outra pessoa em vez de fazer o seu trabalho exato. Isso é desgastante para a empresa, sem contar na visão financeira, que leva há um aumento de custos. Como cita Silva, *et al*. (2014, p.5): “As culturas organizacionais são criadas, mantidas e transformadas por pessoas”.

1. ESTUDOS E A APLICAÇÃO DA ANALISE DO COMPORTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Os estudos do comportamento vêm sendo feito há séculos, porém, levar esse interesse para dentro da prática nas empresas organizacionais é recente. Este estudo é voltado a prever, explicar, compreender e modificar as ações e reações dos profissionais dentro do contexto organizacional. Algumas empresas visam e focam apenas no lucro e no crescimento da produtividade esquecendo que quem faz este crescimento e desenvolvem o aumento da produtividade e do lucro são os colaboradores internos da organização. Havendo um equilíbrio do comportamento em uma equipe favorece na organização no alcance dos seus objetivos e metas. Aliás, dispondo uma integração e disposição da parte dos funcionários e estes buscando um resultado em comum e significativo averiguando um mesmo proposito, ambos se auxiliam e se disponibilizam de maneira adaptada e adequada (BRUM, 2015)

A análise de comportamento na cultura organizacional ainda possui muito há desenvolver, para maior veracidade de sua aplicação é sugerida a inclusão de maior uso de técnicas e fundamentação teórica de base empírica, tais conceitos acabam por dar mais crédito a ela, especificando então sua atual importância na sociedade que muitas vezes acaba por não ter seu devido reconhecimento. Dentro de tal área são sempre explicadas as variáveis que podem influenciar no comportamento, essas análises podem identificar os principais objetivos ali presentes e como a metodologia aplicada para alcançá-los vem provocando efeitos, podendo então ser descritos pontos onde pode haver melhoras. Pesquisas de satisfação e análise individual dos funcionários acabam por revelar muito sobre o comportamento geral presentes ali, percebendo-se o resultado destes diversos estímulos (GONZALEZ, 2012).

O enfoque comportamental foi percebido a partir de experiências feitas em uma fábrica de equipamentos telefônicos localizado em Hawthorne, em Chicago – EUA, entre os anos de 1927 a 1933 juntamente com o experimento feito pelos pesquisadores da Universidade de Harvard na indústria West Eletric. Nesse experimento foi comprovado que a humanização no trabalho gerenciando o comportamento humano era mais eficaz para gerar bons resultados na produtividade. Foram feitos métodos manipulativos com um grupo de profissionais, e perceberam que este ato de manipulação nada influenciou no comportamento das pessoas. Mas que, o tratamento da empresa frente aos funcionários e a relação com eles, com o grupo certificava uma motivação da parte dos funcionários na realização das tarefas exercidas e no posicionamento destes, além da verificação de como a comunicação entre os supervisores e os demais funcionários era mais efetivo para um diálogo funcional (MAYO, 2003; CORRÊA, DANDARO, MORAES, 2013).

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 (MAXIMIANO, 2004).

* 1. TENDÊNCIA MENTALISTA

Através de uma visão mentalista é perceptível identificar a classificação dada pela cultura, que são compostas de crenças, valores, expectativas, entre outros acervos que veem a influenciar nas práticas de uma organização, e baseadas nas teorias idealistas, marcada pelos sistemas cognitivos, simbólicos e estruturais, onde ambos clarificam a dinâmica cultural nas organizações (GUIMARÃES, DODEBEI, 2012).

Os sentimentos, os valores e comportamentos são determinados pela linguagem, pela percepção e pelos processos do pensamento compartilhado pelo grupo que coexistem em tal organização, e esta cultura está vinculada a esses princípios. Desta maneira, percebe-se como o estudo mentalista busca a descrição do conteúdo da cultura e como ela estabelece ligação entre as mudanças dos princípios e das práticas culturais. A mudança de um lado (influências ambientais), depende da mudança do outro lado (percepções cognitivas) para chegar a finalidade (práticas esperadas) (SILVIA, TODOROV, SILVA, 2012).

Reconhece-se à luz do estudo acima, que uma prática cultural não pode ser mudada de maneira arbitrária, com anúncios de mudanças ou com novos programas planejados, mas pode haver uma ressignificação através de uma ampliação e alterações dos conceitos mentais dos membros.

* 1. TENDÊNCIA COMPORTAMENTAL

A tendência comportamental na cultura organizacional vem a ser reconhecida nas implicações que são significativas para a sobrevivência, na maneira que os membros organizacionais usam e nas ligações que são vistas entre os resultados e as práticas. Os resultados reportar-se ao nível conquistado através das ações discorrida do ambiente externo, enquanto as práticas referem-se ao comportamento que os membros da organização expressam. E as ligações é o que diz a respeito dos métodos gerenciais que a partir das escolhas e o desempenho ideal assegura uma prática melhores realizadas a fim de chegar ao resultado esperado (SILVIA, TODOROV, SILVA, 2012).

As contingências operantes mantêm o comportamento conduzido, podendo controlar o que fazer e como fazer, mas não termina assim, há também as contingências entrelaçadas, que são compostas pelas práticas culturais permitindo que este comportamento seja ordenado e coordenado por mais de um membro, podendo ser ponderado por todo um grupo, controlando as consequências adquiridas por um processo seletivo ontogenético (HORTA, 2006; SILVIA, TODOROV, SILVA, 2012).

1. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das pesquisas realizadas para elaboração deste trabalho, compreende-se a observação do comportamento humano nas organizações, como o indivíduo age e reage em suas interações com o seu ambiente de trabalho e as respostas aos estímulos que dele dá e recebe.

A cultura organizacional deve contextualizar incentivando os funcionários, através de lideranças, colocando-os em um patamar onde se sintam parte da organização, ondem se sintam trabalhando em conjunto e não apenas fazendo o trabalho para os maiores, mas colaborando para ambos e assim, tanto a empresa quanto os funcionários vêm a ser beneficiados atingindo suas metas. Por conta da cultura, alguns funcionários mostram-se resistente em seu ambiente de trabalho, por esperar que seja sempre tratado de maneira minimizada, e por isto, é necessário haver planejamento, treinamento e mudanças que o fazem a perceber que isto pode ser transformado e que seu trabalho pode ser reconhecido.

Entretanto, estando assim o funcionário em um ambiente que provoca mudanças no seu comportamento (estímulo), os funcionários esperam mais que um salário no fim do mês, eles querem respeito, um salário digno da sua função e carga horária, serem ouvidos e estarem bem adaptados no seu ambiente de trabalho, já que a vida pessoal, influência muitas vezes no trabalho, tanto quanto a convivência com os colegas, e o fato de o indivíduo precisar trabalhar para sua sobrevivência. É justo poderem ter oportunidades de crescimento profissional sendo incentivado por seus líderes e descobrir o que realmente lhe motiva focando, assim, no seu propósito pessoal e profissional criando uma troca de valores, conhecimentos e utilidade.

1. REFERÊNCIAS

BARBOSA, L. Cultura e empresas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

BRUM, M. A influência do comportamento humano dentro das organizações. Rev. Pós-graduação: desafios contemporâneos. Cachoerinha – RS, 2015.

CORRÊA, M. L.; DANDARO, F.; MORAES, F. F. Gestão da cultura e do comportamento organizacional para o desenvolvimento regional. Rev. Eletrônica ‘Diálogos Acadêmicos’, 2013.

FLEURY, M. T. L*. Cultura organizacional: os modismos, as pesquisas e as intervenções; uma discussão metodológica,* 1987.

FRANCESCHINI, A. Psicologia Organizacional e a Análise do Comportamento.Trans Form. Psicol.,  São Paulo, 2009 .   Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S2176-106X2009000200007&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 10, setembro, 2017.

GONZALEZ, A. C. B. Análise da formação e da cultura organizacional em sindicatos e suas particularidades. UTFPR-Campus Curitiba, 2012.

GUIMARÃES, J. A. C.; DODEBEI, V. Desafios e perspectivas científicas para a organização e representação do conhecimento na atualidade. Sociedade Bras. De Org. do Conhecimento e Fundação de Des. Da Pesquisa. Marília, SP. 2012.

HALL, R. H. Organizações: estruturas e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1978.

HORTA, R. G. A análise funcional do comportamento como estratégia de análise da cultura organizacional. 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAYO, A. O Valor Humano na Empresa. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

PINK, D. D., A Surpreendente verdade sobre aquilo que nos motiva. Estrela Polar. Portugal: 2011.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. RAP Rio de Janeiro 40(1):81-105. 2006.

SILVA, A. C. C. S. ANTUNES, K. P. FERNANDES, D. S. A influência da cultura organizacional em uma empresa privada. Rev. Pesq. Adm. 2014.

SILVIA, A. V.; TODOROV, J. C.; SILVA, R. L. F. C. Cultura organizacional: a visão da análise do comportamento. Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva, 2012.

SKINNER. *Ciência e Comportamento Humano* (11a edição) (J. C. Todorov, & R. Azzi, trads.). São Paulo: Martins Fontes. 1953.

1. Discente do curso de psicologia na F**aculdade de Ensino Superior e Formação Integral – FAEF.**

   **E-mail:** [danielaluise23@gmail.com](mailto:danielaluise23@gmail.com); giovana\_bruno@outlook.com. [↑](#footnote-ref-1)
2. Docente do curso de psicologia na F**aculdade de Ensino Superior e Formação Integral – FAEF.**

   **E-mail:** [neto334@gmail.com](mailto:neto334@gmail.com)**.** [↑](#footnote-ref-2)