

A photograph of a business meeting in progress. A man in a dark blue suit and tie is leaning over a silver laptop, looking intently at the screen. To his left, a woman with blonde hair, wearing a light blue blazer, is also looking towards the laptop. To his right, another woman is partially visible, wearing a dark green top. The background is slightly blurred, showing what appears to be an office setting with a window and some papers on a wall. A semi-transparent blue banner is overlaid across the middle of the image, containing the title text.

# A Gestão Estratégica na Administração 3

 Editora  
**Atena**

Ano 2018

Atena Editora

# **A Gestão Estratégica na Administração 3**

Atena Editora  
2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Edição de Arte e Capa:** Geraldo Alves

**Revisão:** Os autores

### Conselho Editorial

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

G393 A gestão estratégica na administração [recurso eletrônico] /  
Organização Atena Editora. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora,  
2018.  
3.387 kbytes – (Administração; v. 3)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-85107-11-6

DOI 10.22533/at.ed.116283107

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. I. Atena Editora.  
II.Série.

CDD 658.4

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

O conteúdo do livro e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

E-mail: [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
A ASCENSÃO PROFISSIONAL E PESSOAL ATRAVÉS DE UM PROGRAMA DE COACHING	
<i>Thaís Furtado Mendes</i>	
<i>Rafael José Ferreira Inácio</i>	
<i>Lucivone Maria Peres de Castelo Branco</i>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>14</b>
A INOVAÇÃO DE PROCESSOS E EFICIÊNCIA PRODUTIVA: O CASO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA EM GOIÁS	
<i>Euclides Fernandes dos Reis</i>	
<i>Sara da Costa Fernandes</i>	
<i>Vagner Rosalem</i>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>25</b>
A INTERDISCIPLINARIDADE NO ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO: ESTUDO NUMA UNIVERSIDADE DO MEIO OESTE DE SANTA CATARINA	
<i>Silvia Marina Rigo</i>	
<i>Gilberto Medeiros Borges Junior</i>	
<i>Liliane Josefa Orso Pinheiro</i>	
<i>Cristina Keiko Yamaguchi</i>	
<i>Rodrigo Regert</i>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>34</b>
ANÁLISE DE CUSTOS DE RECURSOS NATURAIS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PRODUTOS DE MINERAÇÃO NA REGIÃO OESTE DO PARANÁ	
<i>Germano de Paula</i>	
<i>Werner Engel</i>	
<i>Rosemeri Magagnin Kochen</i>	
<i>Susã Sequinel de Queiroz</i>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>48</b>
CENTRALIDADE E DENSIDADE APLICADA AO CONDOMÍNIO EMPRESARIAL FERROESTE	
<i>Alfredo Mosael Kloster</i>	
<i>Marcos de Castro</i>	
<i>Juliane Sachser Angnes</i>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>67</b>
COMPARATIVO ENTRE OS PARTIDOS POLITICOS DE 1982 E APÓS A LEI 9504/97, PARA VEREADORES: O CASO DOS SEIS MAIORES COLÉGIOS ELEITORAIS DO PARANÁ	
<i>Augusto Cesare de Campos Soares</i>	
<i>Antonio Marcos Flauzino dos Santos</i>	
<i>Edmilson Aparecido da Silva</i>	
<i>Neuza Corte de Oliveira</i>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>80</b>
DETERMINANTES DA EVASÃO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UFPI	
<i>Mario Fernandes Lima</i>	
<i>Helder Araujo de Carvalho</i>	
<i>Jefferson Ricardo do Amaral Melo</i>	
<i>Janaína Pereira de Miranda Lima</i>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>91</b>
ENDIVIDAMENTO DAS FAMÍLIAS BRASILEIRAS E PLANEJAMENTO FINANCEIRO: PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE CONTROLE ORÇAMENTÁRIO	
<i>Fabricio Pelloso Piurcosky</i>	

*Sheldon William da Silva*  
*Jeferson Vinhas Ferreira*  
*Pedro dos Santos Portugal Junior*  
*Claudio Silva Palmuti*  
*Felipe Flausino de Oliveira*

**CAPÍTULO 9 ..... 105**

ESTUDO DE VIABILIDADE TÉCNICA E ECONÔMICA PARA SUBSTITUIÇÃO DE LÂMPADAS FLUORESCENTES TUBULARES POR LED

*Paulo André Dias Jácome*  
*Breno Felipe Ribeiro Leite*

**CAPÍTULO 10 ..... 124**

GESTÃO DA SAÚDE PÚBLICA PARA IDOSOS – O CASO DO MUNICÍPIO DE DUQUE DE CAXIAS-RJ

*Ione Andrade Loureiro*  
*Maria Cristina Fogliatti de Sinay*  
*Laura Sinay*  
*Iluska Lobo Braga*

**CAPÍTULO 11 ..... 144**

GRAU DE COMPLEXIDADE TECNOLÓGICA DAS ATIVIDADES DE P&D DAS SUBSIDIÁRIAS DE MULTINACIONAIS E OS SETORES DE ATIVIDADE ECONÔMICA

*Roberto Costa Moraes*

**CAPÍTULO 12 ..... 157**

INADIMPLÊNCIA NO SERVIÇO DE INTERNET: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS SUAS CAUSAS EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES DE PALMEIRA DAS MISSÕES – RS

*Mariane Daros*  
*Nelson Guilherme Machado Pinto*

**CAPÍTULO 13 ..... 174**

METODOLOGIA ATIVA NO PROCESSO DE ENSINO E DE APRENDIZAGEM PARA O PROCESSO DECISÓRIO

*Adival de Sousa Monteiro*  
*Gabriel Luís da Conceição*  
*Paloma de Lavor Lopes*  
*Sheila Maria de Souza Santos*  
*Waldemar Vicente Júnior*

**CAPÍTULO 14 ..... 188**

MODELOS DE NEGÓCIOS COMO UNIDADE DE ANÁLISE: UM ESTUDO COMPARATIVO

*Bruna Habib Cavazza*  
*Thais Assis de Souza*  
*Luiz Guilherme Rodrigues Antunes*  
*Andréa Aparecida da Costa Mineiro*  
*André Luiz Zambalde*

**CAPÍTULO 15 ..... 208**

O COMPORTAMENTO INDIVIDUAL E SUA INFLUÊNCIA NA CULTURA ORGANIZACIONAL DO HOTEL BAEZA NA CIDADE DE GOIATUBA- GO

*Thaís Furtado Mendes*  
*Everton Sousa Pereira*  
*Lucivone Maria Peres de Castelo Branco*  
*Michelly Cândida Campos*  
*Samylla Aparecida Silva*

<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>221</b>
OS EFEITOS DO COMING OUT NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	
<i>Giovanna Belfort Moreira</i>	
<i>Fabiula Meneguete Vides da Silva</i>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>237</b>
PERCEPÇÕES SOBRE A APLICAÇÃO NATURALEMDR3DS NO SUPORTE AO TRATAMENTO DE TRAUMAS CAUSADOS PELA VIOLÊNCIA	
<i>Rosa Amelita Sá Menezes da Motta</i>	
<i>Gerson Gomes Cunha</i>	
<i>Luís Alfredo Vidal de Carvalho</i>	
<i>Altemar Sales de Oliveira</i>	
<i>Saulo Barbará de Oliveira</i>	
<i>Viviane Farias do Nascimento</i>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>250</b>
PRESENTEÍSMO: A SAÚDE OCUPACIONAL, RELAÇÕES E CONDIÇÕES ORGANIZACIONAIS DO TRABALHO, OBSERVANDO A CONTRIBUIÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	
<i>Hellen Daici Scariotte</i>	
<i>Marcos Fabricio Juszczak</i>	
<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>258</b>
QUALIDADE DO ATENDIMENTO NA EMPRESA ALTO PADRÃO LABORATÓRIO	
<i>Lucivone Maria Peres de Castelo Branco</i>	
<i>Thaís Furtado Mendes</i>	
<i>Amanda Gabriela Scofoni da Costa</i>	
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>273</b>
TRABALHO, MAS NÃO TENHO EMPREGO: UM ESTUDO SOBRE O PERFIL DOS VENDEDORES AMBULANTES DA GRANDE VITÓRIA-ES	
<i>Marcelo Loyola Fraga</i>	
<i>Bruna Pereira Modzelewski</i>	
<i>Gideão Costa de Oliveira</i>	
<i>Rafaella Bazoni Rossi</i>	
<i>Muryan Passamani da Rocha</i>	
<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>285</b>
UMA EXPERIÊNCIA INOVADORA: BLOGS NAS AULAS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
<i>Rosa Amelita Sá Menezes da Motta</i>	
<i>Altemar Sales de Oliveira</i>	
<i>Biancca Scarpeline de Castro</i>	
<b>SOBRE OS AUTORES</b> .....	<b>297</b>

## O COMPORTAMENTO INDIVIDUAL E SUA INFLUÊNCIA NA CULTURA ORGANIZACIONAL DO HOTEL BAEZA NA CIDADE DE GOIATUBA- GO

### **Thaís Furtado Mendes**

Centro Universitário de Goiatuba (UniCerrado)  
Goiatuba – GO

### **Everton Sousa Pereira**

Centro Universitário de Goiatuba (UniCerrado)  
Goiatuba – GO

### **Lucivone Maria Peres de Castelo Branco**

Centro Universitário de Goiatuba (UniCerrado)  
Goiatuba – GO

### **Michelly Cândida Campos**

Centro Universitário de Goiatuba (UniCerrado)  
Goiatuba – GO

### **Samylla Aparecida Silva**

Centro Universitário de Goiatuba (UniCerrado)  
Goiatuba – GO

**RESUMO:** A ausência de harmonia entre a cultura organizacional e a cultura interna de cada colaborador pode impedir que a organização alcance seus objetivos, pois cada indivíduo que a compõe leva consigo a imagem da empresa, principalmente quando este tem contato direto com o cliente e é responsável por apresentá-la a organização. A cultura de uma organização deve possuir ligação com sua missão, visão e seus valores. Todos aqueles que integram a organização devem estar alinhados a cultura do negócio, para que assim haja fluência na gestão de informações e êxito na execução de suas tarefas diárias. O objetivo desse trabalho

foi analisar de que forma os colaboradores influenciam e modificam a cultura de um Hotel do município de Goiatuba - GO. Este trabalho foi desenvolvido através de um estudo de caso e possui classificação de abordagem qualitativa com caráter descritivo. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas e aplicação de questionários ao público alvo da pesquisa. Foi possível identificar que os colaboradores tentam influenciar a cultura organizacional inserindo nela características particulares. Entretanto, também foi possível perceber que a empresa possui uma cultura de forma estruturada e trabalha de forma a manter sua integridade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cultura organizacional, comportamento humano, organizações.

**ABSTRACT:** The lack of harmony between the organizational culture and the internal culture of each collaborator can prevent the organization from achieving its goals, since each individual that compose it, carries with it the image of the company, especially when it has direct contact with the client and is responsible for introduce the organization. The culture of an organization must be linked to its mission, vision and values. All those who integrate the organization must be aligned with the business culture, so that there is fluency in information management and success in performing their daily tasks. The objective of this study was to analyze how the

employees influence and modify the culture of a Hotel in the town of Goiatuba-GO. This work was developed through a case study and has classification of qualitative approach with descriptive character. Data were collected through interviews and the application of questionnaires to the research target population. It was possible to identify that the employees try to influence the organizational culture inserting in her particular characteristics. However, it was also possible to perceive that the company has a culture of a structured form and works in order to maintain its integrity.

**KEYWORDS:** Organizational Culture, Human Behavior, Organizations

## 1 | INTRODUÇÃO

É bastante discutida por autores do campo da administração a importância dos colaboradores para as organizações, pois são eles o maior bem que a organização possui. Para tanto, é necessário que os colaboradores estejam alinhados aos objetivos, metas, procedimentos e processos organizacionais. Faz-se necessário às organizações o resgate de valores e a compreensão do comportamento de seus colaboradores.

Visando identificar a influência do comportamento individual dos colaboradores na cultura estabelecida pelo Hotel Baeza, o presente trabalho contém premissas de diversos autores. Isto foi necessário para criar uma base sólida de discussão e análise dos resultados adquiridos a partir do estudo *in loco*.

A partir da realização deste estudo, foi possível identificar o padrão cultural da organização e também variáveis que necessitam de adequações ao mesmo. Sugeriu-se então medidas que podem ser adotadas pela gestão do hotel para ajustar as questões necessárias.

Muitos trabalhos sobre a temática da cultura organizacional dão enfoque na influência cultural da empresa nas pessoas. Já o presente trabalho busca analisar de que forma a cultura, costumes e crenças de cada colaborador podem corromper a cultura de uma organização desconfigurando-a e fazendo com que os princípios culturais originais se percam.

Em seu trabalho, o autor Aquino (1992) já descrevia a influência dos colaboradores na cultura das empresas ressaltando que, assim como a empresa influencia no comportamento dos colaboradores, eles também influenciam no desenvolvimento cultural da organização. Isso acontece porque, ao entrar na organização o indivíduo, agrega a ela suas experiências, seu lado sentimental, seu estilo de vida e enxergar o mundo, suas habilidades e sua motivação, entre muitas outras características que irá compartilhar com seus colegas de trabalho, e é a partir da interação com os demais colaboradores que a cultura de uma organização nasce.

Analisar tal perspectiva corrobora para o entendimento da relação entre empresa e colaborador, e assim como ambos são capazes de se influenciar. Possibilita assim que a organização conheça possíveis vulnerabilidades e a partir de então possa

desenvolver ações que à leve a influenciar positivamente seus colaboradores, levando-os a integração com sua cultura interna.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Cultura organizacional

Para definir a cultura organizacional, Chiavenato (1999) explana que cultura corporativa é uma junção de fatores que formam hábitos, normas, costumes, crenças estabelecidas bem como modos de agir e vivências compartilhadas de forma geral pelos trabalhadores de determinada organização.

De acordo com Morgan (1996), a cultura tipicamente faz referência ao padrão de desenvolvimento baseado nos sistemas sociais de conhecimento, ideologias, valores, cotidianos, usando seu conceito de forma mais genérica para mostrar que indivíduos de grupos diferentes possuem diferentes estilos de vida.

Em sua linha de pensamento, Robbins (2005) apresenta cultura como um aglomerado de valores compartilhados por determinados indivíduos que compõem uma organização e que torna possível a esta se distinguir das demais.

A cultura de um grupo social abrange os valores partilhados entre si, bem como seus hábitos, usos e costumes, é também baseada em uma vida fundamentada na comunicação compartilhada, em padrões, códigos de conduta e expectativas. A existência de variações culturais justifica atos básicos relacionados ao trabalho ou a uma organização. (CHIAVENATO, 2005)

A cultura de uma organização faz referência aos valores compartilhados pelas pessoas que a compõe, trazendo então distinção entre a organização em questão e as demais. (ROBBINS, 2009).

A cultura de uma empresa é informalmente uma maneira de perceber a vida e a influência individual na organização mantendo a união entre os membros e influenciando no que pensam sobre eles mesmos e seu trabalho. (WAGNER III & HOLLENBECK, 2003)

Daft (2002) salienta que a cultura traz aos membros de uma organização um sentimento de identidade organizacional, proporcionando a partir daí comprometimento com crenças e valores que são mais importantes que os integrantes da organização.

Pode-se entender cultura organizacional como uma forma de reflexão, ação e sentimento da empresa, e conseqüentemente essa forma singular de ser resulta dos princípios que seus antecessores idealizaram e doravante definidos, os comportamentos considerados apropriados são expostos e passados às futuras gerações de gestores e aos demais componentes da sociedade organizacional, como uma forma correta idealizar a realidade. (SILVA; ZANELLI, 2004).

De acordo com Luz (2003), a cultura da empresa interfere diretamente no comportamento dos colaboradores, pois ela reforça as ações de cada um e define o

que deve ser tomado como exemplo e do que devem se abster.

Do ponto de vista de Srour (2005) compreender a cultura organizacional é uma tarefa difícil, pois ela possui componentes que se aglomeram a organização desde a fundação e traçam em conjunto sua história.

Motta (2011) apresenta afirmativas de que a cultura representa um projeto, expressa um objetivo a que os componentes da organização devem seguir, demonstra também uma visão organizacional de mundo que já existe e do que ainda será construído.

Vale salientar que em sua obra o autor Robins (2005) afirma que a cultura organizacional possui a função de definir limites desenvolvendo distinções entre as organizações, sendo responsável pela identidade de cada uma delas, facilitando o compromisso dos colaboradores com as metas organizacionais incitando a constância do sistema social.

Bem como as comunidades possuem herança cultural, a sociedade organizacional possui seus padrões singulares no ato de sentir e acreditar coletivamente, e estes são passados a novos integrantes da equipe (KATZ; KAHN, 1987).

Morgan (1996) defende a linha de pensamento de que a visão representativa da cultura proporciona a percepção de que as empresas são, em sua essência, uma realidade social constituída, majoritariamente da mente de seus integrantes, possuindo um menor conjunto concreto de regras e relacionamentos.

A cultura é formada a partir da junção das atividades, crenças e valores dos membros de uma empresa, somada as suas tradições e hábitos comportamentais da organização com um todo. De tal maneira, a cultura desenvolve um comportamento modelo e este serve de padrão, influenciando a fundo cada um de seus componentes. A cultura compõe o núcleo das ações de desenvolvimento da organização (BJUR; CARAVANTES, 1995).

Vaitsman (2000) afirma que a cultura organizacional além de ser composta de relações formadas no decorrer do tempo, também possui elementos da cultura da sociedade em que se situa.

A melhor forma para se conhecer uma empresa é conhecer sua cultura. A cultura garante valores como a lealdade, delimita fronteiras, compromisso e princípios comportamentais estabelecidos previamente pela organização, influenciando na forma de realização das atividades, nas ações e atitudes de variadas coisas que precisam estar acordadas com a cultura da organização (CHIAVENATO, 2004).

A cultura de uma organização é formada gradativamente através de um processo que nunca termina, com isso, pode-se dizer que a cultura não existe desde o princípio da organização (DIAS, 2003).

De acordo com Dias (2003), Robbins (2005) e Schein (2009), a permanência de um conjunto de colaboradores na empresa está relacionado à origem de uma cultura organizacional, visto que o revezamento de colaboradores impossibilita estabelecer valores.

É de suma importância conhecer e avaliar a cultura de uma organização, pois ela é responsável por determinar a estratégia e os objetivos operacionais da mesma. Considerando a cultura da organização é possível se anteceder às consequências e decidir se elas são viáveis ou não (SCHEIN, 2001).

Vale salientar que a avaliação da cultura organizacional não deve estar baseada em modelos previamente definidos de culturas boas ou más. Schein (2001) afirma a inexistência de cultura certa e errada, melhor ou pior, salvo quando se relaciona ações da organização ao que é permitido pelo ambiente que ela opera.

Transformar a organização em sua forma estrutural não é suficiente, pois para que a transformação seja feita com êxito é necessário que haja uma mudança cultural, ou seja, os sistemas internos nos quais as pessoas vivem e desenvolvem suas atividades. (BECKHARD, 1972 apud CHIAVENATO, 1999).

## **2.2 A influência da cultura organizacional nos colaboradores**

Pode-se definir a organização como um lugar que possui a contribuição de diferentes agentes, cada qual com seu próprio recurso para criar produtos e serviços. Ela também é o local onde cada um de seus componentes explora, adapta e habita com a pretensão de alcançar suas próprias metas. (CHANLAT, 1993).

Wagner III & Hollenbeck (2003), defendem que a cultura de uma organização tem como funções o desenvolvimento de sua identidade, facilitar o comprometimento comum, criar estabilidade na organização e influenciar o comportamento ao auxiliar os integrantes, trazendo sentido ao ambiente organizacional. De tal modo estas funções coordenam as atividades e reforçam o comportamento dentro da organização.

A sociedade possui grande influência sobre o indivíduo que a compõe, pois coordena seus objetivos, desejos e necessidade e fornece subsídios para interpretar a realidade, e isso determina como ele se relaciona consigo mesmo e com os demais integrantes da sociedade. (ARGYRIS, 1968 APUD MOISEICHYK, 1997).

Com isto é possível verificar a importância que a cultura tem e o poder que ela exerce sobre as pessoas e a sua forma de se comportar, seus pensamentos e emoções. Contudo, não é só a herança cultural que influencia o ser humano, mas também as leis regem o comportamento dos funcionários no âmbito organizacional (MOISEICHYK, 1997).

Segundo Kanaane (1995), a junção de valores, regras e padrões sociais exercem influência no ambiente da organização, demarcando limites de conceitos para cultura organizacional. Isto se estabelece progressivamente através de valores cultuados por seus elementos, demasiadas vezes pertinentes a subculturas diferentes.

Para Chiavenato (2010) a cultura retrata o universo representativo da empresa e promove uma alusão aos padrões de comportamento entre os colaboradores, influenciando na assiduidade, rendimento, promovendo uma apreensão em relação à qualidade e o serviço oferecido aos clientes.

Neves (1996) afirma que alguns pesquisadores, enxergam a empresa como portadora de uma cultura, permitindo assim à adequação dos funcionários a organização por completa, como em relação ao meio envolvido, atribuindo a cultura um regime de variável autônomo.

Respectivamente, Torres (1997) assegura que à medida que a variável independente, a cultura, consegue no seu exterior ser elaborada e introduzida para o interior das organizações por seus interpretes sociais, destacando assim a persistência da cultura organizacional, pela cultura social (isto é, do meio ambiente que a empresa está inserida).

A respeito da cultura, Wagner e Hollenbeck (2006) afirmam que:

Ela influencia a organização formal a modelar a maneira como os funcionários percebem e reagem a cargos formalmente definidos e aos arranjos estruturais. A cultura organizacional persuade sobre os comportamentos dos colaboradores, tudo isso acontece porque as normas fornecem informação social e essa informação auxilia o colaborador a determinarem o significado de seu trabalho e da organização ao seu redor. (WAGNER E HOLLENBECK 2006, p. 371)

A cultura quando vem de forma positiva instiga os funcionários a ver o sucesso como algo concebível e que precisa ser alcançado, com isto, essa conduta encoraja uma obrigação de produção e motivação das pessoas para aprimorar seus próprios resultados (FERREIRA; COSTA, 2014).

### **2.3 O comportamento humano e as organizações**

Para se entender como funcionam as empresas, é importante, primeiramente, entender como as pessoas se comportam dentro delas (SCHEIN, 1982).

Ao começar uma atividade em uma empresa, o colaborador carrega muitas expectativas que almeja realizar, com o objetivo de obter sua auto realização. Já a empresa acredita ter capacidade de atender às suas necessidades, com princípios que orientam o comportamento de seus colaboradores (CAVEDON, 1988).

O aumento de grandes empresas e multinacionais em 1950 trouxe uma noção de cultura para a administração e tornou-se uma área de interesse muito importante dentro das organizações. Foi estudado desde então, a compreensão de que a cultura que os funcionários traziam para a empresa desenvolvia e influenciava o ambiente organizacional (FLEURY; SAMPAIO, 2002).

Na mesma linha de pensamento, Brum (2015) ressalta que toda essa estrutura é sustentada pelas ações humanas, movimentando, gerando e realizando todo o trabalho, sendo assim uma questão muito importante, pois cada pessoa, com suas próprias ações, poderá influenciar o ambiente como um todo, visto que as pessoas carregam diferentes valores para as organizações e necessitam se adaptar a valores impostos pelas mesmas.

Mesmo não podendo modificar a cultura de uma organização de forma rápida, é importante que se conheça e entenda os aspectos culturais que os colaboradores

levam de outras organizações em que trabalharam, sendo possível assim, formar uma cultura organizacional onde os colaboradores queiram apoiar (TOMEI; RUSSO, 2009).

De acordo com a obra de Zanelli (2001) pode-se afirmar que o ser humano produz tanto quanto é produto do sistema social do qual faz parte. Conforme o autor esse entendimento de organização se baseia em um processo edificado socialmente, partindo das interações entre indivíduos. A partir dessa concepção, pode-se considerar que as organizações são constituídas intencionalmente pelo indivíduo ou um grupo que possua interesses, experiências, valores e possuam o mesmo objetivo.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 66)

Embora se possam ver as pessoas como recursos, isto é, portadoras de habilidades, capacidades, conhecimento, competências, motivação de trabalho etc., nunca se deve esquecer que as pessoas são pessoas, isto é, portadoras de características de personalidades, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares, etc. Convém, portanto, salientar algumas características genéricas das pessoas como pessoas, pois isso melhora a compreensão do comportamento humano nas organizações.

O comportamento organizacional está focado em três categorias dentro da empresa. A primeira é o indivíduo; a maneira de agir diante as várias situações cotidianas, sua disposição no trabalho, se está recepcionando de forma agradável com o intuito de atrair e encantar o cliente. O grupo seria a segunda categoria; onde sentam, analisam e debatem sobre o trabalho, buscando melhorias e soluções para a organização ou planejam futuros projetos. Estrutura é a terceira e última categoria; está relacionada ao lugar onde se trabalha e se é ou não propício para obterem melhores desempenhos (ROBBINS, 2002).

Do ponto de vista de Tamayo et. al. (2000), há diferença entre as culturas, os indivíduos e as organizações, não pelo fato de apresentarem valores distintos, e sim pela sua estrutura. Assim, a organização presume que o colaborador não se relaciona com o mundo físico e social como um observador, mas sim como um ator, participando e posicionando-se, se envolvendo nele e transformando o ambiente, impondo-se e fazendo-se reconhecer no meio social.

Hersey e Blanchard (1986) ressalta que o comportamento humano é direcionado para o alcance do objetivo ou pelo desejo do mesmo.

O comportamento organizacional estuda o que os indivíduos realizam dentro das empresas e como suas ações afetam o desempenho das organizações (ROBBINS, 2005).

Para Brum (2015), conhecer pessoas, a cultura organizacional, os processos de grupos e a maneira como eles se relacionam, se tornaram uma exigência fundamental de qualquer gestor que deseja ter sucesso nos negócios da empresa.

De acordo com o pensamento de Nonaka e Takeuchi (1997) a organização é capaz de aprender, mudar e evoluir com o tempo através do convívio social entre seus indivíduos, entre si mesma e o ambiente.

A Moscovici (1997) alega que a forma de se tratar as diferenças individuais gera um certo clima entre as pessoas e possui grande influência na vida em grupo,

especialmente nos processos de comunicação, relacionamento interpessoal, no comportamento organizacional e na produtividade.

As organizações deveriam orientar seus colaboradores a desenvolverem suas próprias ideias e não a ter pensamentos predeterminados, assim, eles contribuirão com o desenvolvimento da mesma, dando uma chance para o desenvolvimento individual dar frutos no coletivo (BRUM, 2015).

### **3 | PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

Quanto à abordagem essa pesquisa é classificada como qualitativa de caráter descritivo. Em sua obra Martin (2001) apresenta dois processos metodológicos para se avaliar a cultura de uma organização, a quantitativa e a qualitativa. Existe um grande debate quanto aos méritos dos dois métodos, causando uma disputa acirrada entre seus os pesquisadores da área.

Estudos referentes à cultura organizacional têm feito uso da metodologia qualitativa de forma extensiva, buscando defini-la a partir da concepção de cada indivíduo que compõe a organização os pesquisadores da área optam por minimizar o uso de suas próprias ideias e concepções (GODOY, 1995).

O estudo descritivo garante o aperfeiçoamento de um grau de avaliação onde se pode identificar várias maneiras dos fenômenos, sua organização e classificação (OLIVEIRA, 2002).

Para o desenvolvimento dessa pesquisa utilizou-se o método Estudo de Caso quena visão de Yin (2001), trata-se de uma pesquisa de verificação empírica onde se investiga um evento atual dentro do contexto na vida real, principalmente quando a linha entre o acontecimento e o contexto não estão claramente definidos.

As técnicas utilizadas na coleta de dados foram a entrevista com o objetivo de identificar a cultura organizacional existente na empresa e o questionário a fim de conhecer a cultura individual de cada colaborador. O questionário foi composto por 22 questões e todos os 12 colaboradores do hotel o responderam entre os dias 16 e 17 de maio de 2017. Já a entrevista foi aplicada a gestão da empresa.

### **4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A fim de conhecer a cultura do Hotel Baeza foi realizada uma entrevista com a proprietária e gestora do negócio. Nela foram abordados tópicos como missão, visão e valores da empresa e também se os mesmos são de conhecimento dos seus colaboradores. Também foi possível, a partir da entrevista, entender que o atendimento e a qualidade são o foco principal da empresa para com os clientes.

Segundo a empresária, o processo seletivo na organização é sempre baseado na junção da análise de perfil dos candidatos e a capacitação de cada um. Após selecionados, os colaboradores passam por alguns treinamentos específicos à sua área

e também por um processo de integração, pois antes de iniciarem suas atividades, os mesmos precisam ser apresentados à cultura da empresa, seu ambiente de trabalho e seus direitos e deveres.

Visando manter os colaboradores aptos a exercer suas funções a empresária está sempre se atualizando com cursos e reciclagens do ramo hoteleiro, prepara treinamentos regulares e os ministra a seus colaboradores. Os colaboradores são sempre orientados a utilizar todos os recursos de forma eficiente, evitando desperdícios e oportunizando lucros. Outra questão levantada constantemente são os padrões necessários para a realização das atividades, que são apresentados a eles desde o momento que ingressam na organização e devem fazer parte de sua rotina, porém, foi apontado por ela que vez ou outra ocorrem incidências e inconformidades que ferem a padronização e precisam ser corrigidos.

A gestora se mostrou consciente de que a gestão de informações possui grande influência no desenvolvimento de seus colaboradores, ela procura fazer reuniões gerais com os colaboradores e também oferecer *feedbacks* individuais, dando abertura para que os colaboradores também exponham sua opinião. Quando questionada sobre o grau de satisfação dos seus colaboradores, a empresária afirmou acreditar que eles são satisfeitos com suas funções e em trabalhar na organização.

Para conhecer os colaboradores e assim estabelecer uma correlação entre os dados apresentados pela empresária e a real opinião dos mesmos, foi aplicado um questionário que abordou temas semelhantes à entrevista, com afirmações onde os colaboradores poderiam optar por discordar totalmente, discordar parcialmente, não concordar nem discordar, concordar parcialmente e concordo totalmente com tal afirmativa. As análises serão apresentadas a seguir.

Quando questionados sobre a liberdade que possuíam para desenvolver o trabalho como preferiam 16% dos funcionários não concordaram com a existência de tal liberdade e 17% concordaram que a possuíam parcialmente. No entanto, 67% dos colaboradores concordaram totalmente com a afirmativa referente a tal liberdade.

Questionados sobre reuniões com a gerência e a gestão de informações, 100% dos colaboradores concordaram totalmente com a afirmativa de que as reuniões são realizadas.

Sobre a existência de regras e padronização das atividades, 100% dos colaboradores afirmaram estar cientes de que elas existem.

17% dos colaboradores nunca tentaram influenciar ou modificar políticas e procedimentos da empresa, enquanto isso, 33% concordaram parcialmente com a afirmativa sobre tal temática e 50% concordaram totalmente com a afirmativa sobre tentar influenciar procedimentos e políticas da organização.

Sobre terem conhecimento da missão, visão e dos valores do Hotel Baeza, 67% dos colaboradores afirmaram possuí-los, enquanto isso 17% concordaram parcialmente com essa afirmativa e 16% não possuíam uma opinião formada sobre conhecer ou não, ou não sabem do que se trata.

Foi possível constatar também que 83% dos colaboradores concordam que estão totalmente satisfeitos com seu ambiente de trabalho e 17% concordam parcialmente.

A respeito de terem recebido o devido treinamento para exercer suas funções, 67% dos trabalhadores concordam totalmente, 16% não concordam nem discordam e 17% concordam parcialmente com a afirmativa. Esse resultado confirma o que foi dito pela empresária.

Os colaboradores foram questionados sobre se sentem emocionalmente ligados com seu local de trabalho e 50% dos colaboradores concordam totalmente com a inexistência de ligação emocional e 33% concordam parcialmente. Apenas um índice de 17% sente-se ligados emocionalmente à organização.

Dos entrevistados, 50% concordam totalmente que são valorizados pela organização, 17% concordam parcialmente e 33% não concordam e também não discordam sobre essa afirmativa.

Quanto questionados sobre a maneira de execução das tarefas e se costumam fazer as atividades a seus modos, deixando de seguir os processos pré-estabelecidos, 50% discordam totalmente, 17% não concordam nem discordam e 33% concordam totalmente que já deixaram de cumprir procedimentos. O mercado hoteleiro possui inúmeras singularidades, o Embratur, por exemplo, traz consigo diversas normas a serem seguidas pelos integrantes da área e ainda existem algumas regras que são estipuladas pelo sindicato dos hoteleiros. Além destes órgãos há também o código de conduta, as regras de etiqueta, que também podem estar relacionadas à postura profissional, e demais peculiaridades relacionadas ao ambiente.

Em entrevista a empresária afirmou que além de cumprir todas as normas estipuladas pelos órgãos regulamentadores, o hotel procura sempre atender as expectativas de seus clientes, como exemplos básicos disso, ela citou o cuidado que as camareiras devem ter com todos os detalhes na arrumação de um quarto atentando-se desde a forma de estender a cama até o modo de guardar as toalhas, mostrando o zelo por toda parte. O setor de recepção é devidamente treinado para atender os clientes adequando-se ao perfil dos mesmos e o setor de cozinha segue padrões de qualidade, higiene e otimização de recursos.

Diante do exposto, foi possível perceber que a empresa possui normas e padrões bem definidos e que estes são de profundo conhecimento de todos os colaboradores, devendo ser seguidos pelos mesmos.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo trouxe a possibilidade de conhecer as pessoas que compõem o quadro de funcionários do Hotel Baeza e entender como eles lidam com a relação entre sua cultura interna e a cultura da empresa. Também foi possível identificar que os colaboradores tentam influenciar a cultura organizacional inserindo nela características particulares. Entretanto, a empresa possui uma cultura de forma

estruturada e trabalha de forma a manter sua integridade.

Mesmo com uma cultura bem estabelecida é importante que a organização se preocupe com a opinião dos colaboradores em relação a mesma, pois, conforme apresentado por Tomei e Russo (2009), é necessário que os colaboradores queiram apoiar a cultura da empresa e não infringi-la.

Para a resolução de incidências apontadas na pesquisa é necessário que a empresa se posicione em busca constante pelo alinhamento comportamental. Acredita-se que por meio de treinamentos periódicos, *workshops* explicativos e reuniões com demonstrações de dados, informações e resultados, é possível levar os colaboradores a compreender sua importância como membro da organização. É importante agregar aos colaboradores o conhecimento sobre o porquê é importante manter a integridade da cultura organizacional e de seus padrões para o bom andamento do negócio, minimizando assim o desejo dos colaboradores por modificar políticas e procedimentos.

Também se faz necessário observar constantemente o grau de motivação dos colaboradores e criar estratégias que proporcione a elevação do nível deste índice, com isso vale salientar que a empresa necessita alinhar melhor a questão de satisfação dos colaboradores com seus horários de trabalho. Colaboradores motivados possuem menor tendência de burlar procedimentos existentes na organização.

Diante do referencial teórico estudado e da discussão dos resultados apresentados, é possível concluir que, para que a organização obtenha êxito é necessário que se trabalhe de forma a alinhar seus integrantes à sua cultura pré-estabelecida, mantendo assim seus padrões de qualidade no serviço prestado e cativando seus clientes.

## REFERÊNCIAS

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo. Atlas, 1992.

BJUR, Wesley e CARAVANTES, Geraldo R. **Readministração em Ação**. Porto Alegre: AGE, 1995

BRUM, Melissa. A influência do comportamento humano dentro das organizações. **Revista pós-graduação: desafios contemporâneos**. v.2, n. 3, jul/2015

CAVEDON, Neusa Rolita. **As manifestações rituais nas organizações e a legitimização dos procedimentos administrativos**. Porto Alegre: UFRGS, 1988. Dissertação (Mestrado em Administração – UFRGS).

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo nas Organizações: dimensões esquecidas**, vol. II, São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier,

2009.

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.

DIAS, R. **Cultura Organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.

FERREIRA, Kárita Borges. COSTA, Vital Henrique Barbosa. **Cultura Organizacional E Sua Influência No Comportamento Dos Colaboradores**. 2014. 13 f.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, J. R. **Uma discussão sobre cultura organizacional**. In: Vários autores. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 283-294.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio-jun. 1995.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**. São Paulo: EPU, 1986.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: O homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. 3.ed., São Paulo: Atlas, 1987.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARTIN, Joanne; FROST, Peter. **Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual**. In: *Handbook de estudos organizacionais*. 2001.

MOISEICHYK, Ana Elizabeth. **Organizações Enquanto Culturas: Um Estudo de Caso do Clima Organizacional de uma Empresa Catarinense**. 1997. 99 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. SC

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em grupo**. Rio de Janeiro. José Olympio, 1997.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. – 1. ed. – 10. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

NEVES, José Gonçalves das. **Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos: Portugal no contexto de outros países**. Tese de doutorado. Lisboa: ISCTE, 1996.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcodes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009

SCHEIN, Edgard. **Psicologia Organizacional**. 3.ed. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil, 1982.

\_\_\_\_\_. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. **Cultura organizacional.** In: ZANELLI, J. C. BORGES; ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.* 2004, p. 407-442.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações:** o desafio das formas de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M. & PAZ, M. G. T. Inventário de Valores Organizacionais. **Revista Estudos de Psicologia,** Brasília, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TOMEI, Patricia Amelia; RUSSO, Giuseppe Maria. **O uso da Metodologia: como um método de diagnóstico da cultura organizacional.** In: II ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO – ENGPR. Curitiba: Anpad, 2009.

TORRES, Leonor Lima. **Cultura Organizacional escolar.** Oeiras: Celta Editora, 1997.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VAITSMAN, J. **Cultura de organizações públicas de saúde:** notas sobre a construção de um objeto. *Cadernos de Saúde Pública,* v. 16, n. 3, p. 847-850, 2000.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: **Planejamento e Métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WAGNER III, John. A. & HOLLENBECK, John. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2006.

ZANELLI, J. C. **A organização como um fenômeno socialmente construído.** Parte do livro: *Interação humana e gestão: uma compreensão introdutória da construção organizacional.* No prelo. 2001.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-85107-11-6

