

# INFLUÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO COMPORTAMENTO HUMANO

Daniela Duarte Rodrigues<sup>1</sup>,

Graduando do Curso de Administração da Faculdade Multivix - Campus Serra

## 1. INTRODUÇÃO

Este projeto foi elaborado a partir da necessidade de se trabalhar com o tema “Comportamento Humano nas Organizações”, com o intuito de ampliar os conhecimentos acerca de como o comportamento pode interferir na produtividade dos colaboradores de uma organização. Reconhecer a importância do estudo e gerenciamento desse comportamento direciona a organização para maior alcance de resultados. Cada colaborador em uma empresa se comporta de maneira individual e entender o indivíduo ajuda o gestor a entender o grupo e por conseguinte a organização como um todo e buscar as melhores formas de gerenciar e modificar o comportamento organizacional orientando-o para cumprir com os objetivos organizacionais.

Cabe ressaltar que estar alinhado à cultura organizacional da empresa é essencial para se adaptar dentro da organização, portanto torna-se necessário entender a seguinte questão que orienta essa pesquisa bibliográfica: Como a cultura organizacional pode ser utilizada para moldar o comportamento dos colaboradores e impactar de maneira positiva no desempenho organizacional? Portanto, a cultura organizacional orienta o comportamento das pessoas nas organizações e é essencial para o colaborador estar alinhado à essa cultura para atender as expectativas da organização.

### 1.1 OBJETIVOS

Objetivo geral :

- Refletir os impactos do comportamento humano nos resultados da organização.
- Reconhecer o impacto da cultura organizacional no comportamento das pessoas.

Objetivos específicos:

- Definir comportamento humano nas organizações;
- Explicar a finalidade do comportamento humano nas organizações;
- Demonstrar a importância do comportamento humano nas organizações;
- Analisar o impacto do comportamento das pessoas no desempenho organizacional.

## 1.2 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa empregada é de cunho bibliográfico, para tanto, foi realizado um intenso estudo, por meio de leituras em sites da internet e livros disponibilizados pelo site “Minha Biblioteca” para a realização do projeto de pesquisa. Foi verificada a abordagem de vários autores até chegar ao consenso de como o comportamento humano afeta no desenvolvimento e nos resultados obtidos pela organização.

## 2. CONCEITUANDO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

As organizações e pessoas são dotadas de expectativas. Enquanto as organizações buscam excelência no atendimento para gerar satisfação aos seus clientes, visam maximizar seus lucros, produtividade, eficiência, melhorar seu relacionamento com os *stakeholders* etc. As pessoas buscam sobretudo realização pessoal, satisfação de suas necessidades básicas, como alimentação, moradia, lazer entre outras necessidades que variam de pessoa para pessoa. Cada uma delas possui características próprias e distintas que as distinguem das demais. Cada indivíduo possui um comportamento específico ou particular, porém quando expostos em grupos tendem a adquirir os comportamentos e hábitos daquele grupo para adequar-se ou mesmo ser aceito pelas pessoas que dele pertencem. E os grupos por sua vez, são orientados a se comportar conforme as normas e valores da organização.

Chiavenato (2020) destaca a importância de olhar para as pessoas como

peças, não como apenas meros recursos que fazem parte da estrutura da organização. E esse mesmo autor aponta que é essencial entender como os colaboradores se comportam nas organizações e buscar explicar o porquê eles se comportam de determinada maneira.

Para melhor entendimento do tema em abordagem, é necessário definir o que é o comportamento dentro das organizações e entender de que forma ele afeta o desempenho das atividades que precisam ser realizadas para atingir os objetivos propostos pelo nível estratégico da organização.

De acordo com Banov (2019),

"comportamento organizacional se refere ao estudo do comportamento da pessoa, do grupo e da organização com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional." (BANOV, p. 4, 2019)

McShane e Von Glinow (2014) por sua vez definem o comportamento organizacional como:

"...o estudo do que as pessoas pensam, sentem e fazem dentro das organizações. Ele envolve a análise dos comportamentos, decisões, percepções e respostas emocionais dos funcionários." (MCSHANE e VON GLINOW, 2014, p.2)

Analisando os conceitos apresentados, Banov (2019) afirma que o estudo desse comportamento tem como perspectiva utilizar esse conhecimento para benefício das atividades de uma organização. Através desse conhecimento os gestores são capazes de orientar o comportamento das pessoas para maximizar os resultados. Sendo assim, o comportamento organizacional é a forma como os colaboradores agem dentro das organizações e como isso afeta nos resultados.

McShane e Von Glinow (2014) envolvem os aspectos desse estudo, ou seja, o que é analisado no estudo do comportamento organizacional.

Os estudos sobre o comportamento organizacional objetivam maximizar o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho. A compreensão desse

comportamento é capaz de identificar o que motiva cada indivíduo em uma organização. As empresas dependem das pessoas para alcançar seus resultados futuros, sendo necessária a cooperação de cada indivíduo para produzir seus bens e serviços. Tudo o que as pessoas fazem nas organizações refletem na qualidade, agilidade e entrega do produto e nos serviços prestados aos clientes.

O comportamento organizacional é um campo vasto de estudos, pois compreende uma gama de assuntos em três níveis de comportamento. Cada um desses níveis possui foco em campos de estudos específicos.

Esses três níveis são segundo, Robbins (2010) et. al:

- Micro-organizacional: Tem como foco de estudo o comportamento individual de cada colaborador. Seu estudo explora variáveis comportamentais individuais, como personalidade, emoções, motivação, satisfação no trabalho, entre outros. É importante reconhecer que conforme cita Robbins, Judge e Sobral (2010) essas variáveis podem interferir nas atividades da empresa. Ele cita como exemplo, o estado emocional do colaborador que pode interferir diretamente no atendimento ao cliente. Isso quer dizer que as emoções do colaborador podem ser transferidas para o cliente, sejam elas, positivas ou negativas. (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p.111)
- Meso-organizacional: O foco de estudo está nos grupos. Banov (2019) destaca que um grupo não é apenas a junção de pessoas em busca de um objetivo, pois para se caracterizar como grupo, essas pessoas precisam reconhecer a importância uma das outras para que determinado objetivo seja alcançado. (BANOV, 2019, p.106). São variáveis do nível meso-organizacional, o desempenho do grupo, divisão do trabalho, conflitos, liderança entre outros tópicos.
- Macro-organizacional: A preocupação desse nível é da organização como um todo. Segundo Vecchio (2008) são variáveis deste estudo "a

cultura, o clima, o desenho e o desenvolvimento organizacional."  
(VECCHIO, 2008, p.15)

### **3. A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO E ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Estudar o comportamento organizacional implica em entender como tornar as pessoas mais eficazes através do controle de seu comportamento, modificando e moldando conforme os objetivos esperados para o máximo desempenho organizacional.

Vecchio (2008) em sua literatura destaca a importância do estudo do comportamento organizacional para o desenvolvimento profissional e torna-se ainda mais importante

para gestores que precisarão administrar esse comportamento em prol dos resultados, porém conhecer e estudar comportamento organizacional é imprescindível independentemente do cargo ocupado na organização.  
(VECCHIO, 2008, p. 11)

Wagner e Hollenbeck (2012) determinam o

"comportamento organizacional como um campo de estudo voltado a prever, explicar, entender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas."  
(WAGNER e HOLLENBECK, 2012, p.17)

Nesse sentido é notório pontuar que o comportamento das pessoas pode ser moldado ou sofrer mudanças para que os objetivos estratégicos sejam atingidos. Dito isto, o gestor precisa fazer uma análise do que é esse comportamento, como ele se manifesta, entender o porquê, prever e encontrar meios de monitorá-lo. Robbins (2006) reconhece que os comportamentos desejados para se atingir os objetivos organizacionais podem ser aprendidos pelos colaboradores.  
(ROBBINS, 2006, p.47)

McShane e Von Glinow (2014) reconhecem que o estudo do comportamento organizacional é relevante para a "saúde financeira da empresa". (MCSHANE e

VON GLINOW, 2014, p. 4)

A motivação e satisfação no ambiente de trabalho são determinantes do comportamento dos funcionários, que podem ser negativos ou positivos. Estudar o comportamento organizacional permite ao gestor desenvolver estratégias para motivar, melhorar o clima da organização, alinhar o comportamento dos colaboradores com a cultura organizacional, entre outros inúmeros benefícios que fazem com que a qualidade de trabalho melhore gerando assim resultados positivos.

O comportamento negativo geralmente vem acompanhado de alguma frustração ou insatisfação do colaborador, se não for eliminado pode tornar-se um problema capaz de criar conflitos desnecessários prejudicando o andamento das atividades empresariais.

O comportamento positivo por sua vez é capaz de gerar vantagem competitiva para a empresa frente aos seus concorrentes. Observar os desvios de comportamento dos colaboradores permite ao gestor analisar o que está errado e o que pode ser corrigido no ambiente organizacional.

É importante enfatizar que tanto as organizações quanto as pessoas dependem umas das outras para atingir seus objetivos. Empresas que se importam com as pessoas e procuram entender seu comportamento tendem a reter mais talentos. E esses talentos geram vantagem para a empresa.

Atualmente busca-se por vantagens competitivas que coloquem a organização à frente dos seus concorrentes, e o comportamento das pessoas não pode ser ignorado nessas condições, uma vez que praticamente todas as atividades dependem de sua colaboração e força de trabalho.

O comportamento dos colaboradores interfere diretamente na qualidade dos bens produzidos e serviços prestados por uma empresa. Conflitos em grupos de trabalho podem prejudicar as vendas, em uma equipe do setor de vendas, por exemplo, e o gestor precisa estar atento para identificar e eliminar comportamentos que em nada irão agregar nos resultados e manter os grupos

em sinergia.

Cabe pontuar que para que os colaboradores alinhem seu comportamento ao desejado pela organização é necessário que haja motivação para tal realização. As pessoas se diferem umas das outras em hábitos, comportamentos, desejos e necessidades, que podem ser mutáveis conforme com o passar do tempo. Lacombe (2008) reconhece que a motivação é individual em cada pessoa e os gestores precisam considerar essas diferenças. (LACOMBE, 2008, p.68)

#### **4. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Toda empresa possui sua respectiva cultura organizacional. É de suma importância entender como a cultura organizacional é capaz de interferir no comportamento das pessoas, uma vez que ela terá um impacto direto na maneira como os colaboradores se comportam e será determinante para sua adequação na organização. A cultura organizacional permite aos colaboradores da empresa ter um norte para guiar o seu comportamento e atitudes de maneira positiva e alinhada a atender os objetivos propostos pela organização.

Chiavenato (2020) cita em sua literatura que participar de uma organização implica em:

"Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente de sua cultura organizacional."  
(CHIAVENATO, 2020, p. 75)

No momento em que um colaborador é admitido no quadro de funcionários de uma empresa ele precisa passar por um processo de integração na organização. É nesse processo que ele tem contato com a cultura organizacional e é essencial assimilar essa cultura. Os objetivos, normas, atitudes e comportamentos que se espera do colaborador serão informados na integração deste na empresa. Nesse sentido percebe-se que o novo colaborador precisa moldar seu comportamento de acordo com a cultura da empresa em que está inserido. (LACOMBE e HEILBORN, 2008, p.262)

Para Chiavenato (2020) cultura organizacional refere-se a nada mais do que as

normas informais que regem a organização, responsáveis por direcionar o comportamento dos colaboradores para o cumprimento dos objetivos da organização.

Banov (2019) entretanto afirma que:

"A cultura organizacional compõe-se de um conjunto de normas, regras, crenças e valores que determinam como uma empresa é e como funciona, mostrando como cada integrante da organização deve se comportar, apontando uma maneira de ser e de se fazer; define o envolvimento dos seus membros e cria um sistema de interações." (BANOV, 2019, p. 193)

A cultura organizacional pode ser percebida nas normas de comportamento dos colaboradores da empresa, de acordo com essa mesma autora. Toda a empresa possui sua própria cultura organizacional, cabe aos colaboradores se adaptar às normas de comportamento impostas por ela, visando alinhar seus objetivos pessoais com os organizacionais. Quando um colaborador não consegue se adaptar à cultura da empresa, costuma procurar outra empresa que tenha valores e comportamento semelhante ao seu.

Sabendo que o comportamento dentro das organizações pode impactar os resultados de forma positiva ou negativa, todo gestor ou líder precisa incentivar positivamente por meio de sua influência.

Lacombe e Heilborn (2013) definem liderar como:

"...conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações para atingir metas de interesse comum desse grupo..." (LACOMBE e HEILBORN, 2013, p.349)

Um líder eficaz entende a importância de não somente comunicar a cultura organizacional, mas também mostrar que faz parte daquilo que dissemina na organização. Sua forma de agir e se comportar precisa ser condizente com a mensagem que se quer passar para os colaboradores, pois eles moldaram seu comportamento conforme o exemplo do líder.



## 5. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA NETFLIX

A Netflix é uma empresa de serviços de transmissão de online (streaming), segundo consta na sua página oficial. Ela disponibiliza em seu catálogo séries originais, filmes, realities entre outras variedades de programas, além de suas produções a empresa é famosa por sua cultura organizacional, onde as próprias experiências vividas por seus colaboradores vão construindo-a aos poucos.

Por meio de seus valores, a Netflix orienta o comportamento das pessoas para o desempenho máximo. Os valores que a organização almeja e os que são praticados pelos indivíduos necessitam estar em consonância. A Netflix avalia cada um dos valores estimados pela empresa para orientar o comportamento dos indivíduos. É importante ressaltar que a Netflix preza pela valorização de seus colaboradores.

Mayer e Hastings (2020) afirmam em sua obra que os comportamentos individuais influenciam os comportamentos em níveis grupais. A Netflix contrata apenas colaboradores comprometidos e com melhor desempenho desde o nível operacional até o mais alto nível da organização, ou seja, seu foco é encontrar talentos no mercado e trazê-los para o seu time de colaboradores, oferecendo os melhores salários.

Segundo esses mesmos autores, os talentos contratados pela Netflix têm melhor desempenho e rapidez, fator que aumenta a motivação e a satisfação dos colaboradores. Esse alinhamento de objetivos é crucial para que ambas as partes obtenham resultados satisfatórios. Contratar talentos, faz com que a organização tenha um diferencial competitivo em relação às demais.

Robbins, Judge e Sobral (2010) definem desvio de comportamento no ambiente de trabalho como:

"... o comportamento que viola as normas importantes da organização e, ao fazê-lo, ameaça tanto o próprio bem-estar como o de seus membros. (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p.25)

Os gestores são orientados a demitir funcionários com comportamentos

indesejados, na Netflix. Geralmente funcionários com desvios de comportamento são aqueles que por algum motivo não conseguem se adaptar à cultura da organização.

Os funcionários são orientados a dar *feedbacks* sobre os comportamentos individuais de seus colegas de trabalho. Fornecer *feedback* é importante, pois é capaz de moldar comportamentos muito mais alinhados com a cultura da empresa e propor melhorias que ajudem o grupo a alcançar melhores resultados.

Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que:

"As pessoas trabalham melhor quando recebem feedback com relação a seu progresso, pois isso as ajuda a perceber as discrepâncias entre o que fizeram e o que precisavam ser realizados para alcançar o objetivo." (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 206)

Segundo Mayer e Hastings (2020 p. 66) "o feedback deve ter um intuito construtivo." Consoante a um dos valores da Netflix, que é a sinceridade, é importante que o *feedback* sobre a mudança ou correção do comportamento do colaborador exponha de que maneira podem contribuir com os objetivos e expectativas da empresa.

Conforme Lacombe e Heilborn (2008) liderar significa:

"...conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações para atingir metas de interesse comum desse grupo..." (LACOMBE e HEILBORN, 2008, p.349)

É destacada a importância da liderança para modificar e influenciar os comportamentos na empresa, os gestores conversam com os colaboradores sobre os comportamentos que são ou não aceitáveis e além de tudo eles se comportam da maneira como desejam que os demais se comportem. Cabe ressaltar que a comunicação é uma parte do processo de gerenciar comportamentos, as pessoas tendem a mudar quando são notificadas sobre os seus respectivos comportamentos e como eles impactam nos resultados. A

Netflix é uma empresa que consegue alinhar seus objetivos com os dos seus colaboradores, utilizando-se do diálogo e correção de comportamentos que não agregam para a organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante o exposto, é possível concluir que o comportamento organizacional não deve ser ignorado pelas empresas que desejam conquistar novos mercados e clientes, cada colaborador deve trabalhar com seus comportamentos orientados para a busca e alcance de resultados tanto individuais quanto organizacionais. Estudar o comportamento das pessoas implica entender o que as motivam a cooperar com a organização. A cultura organizacional é a principal maneira pela qual elas poderão se orientar, atendendo assim as expectativas que se espera delas. É crucial para toda organização formada por um conjunto de pessoas que decidem cooperar entre si para atingir um objetivo, que se entenda, explique e gerencie o comportamento de seus participantes, uma vez que ele é responsável pela qualidade dos serviços que serão entregues ao consumidor final.

## REFERÊNCIAS

C.I. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. Grupo GEN, 2020. 9788597024074. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>. Acesso em: 09 Nov 2021

Hastings, Reed. **A Regra é Não Ter Regras: A Netflix e a Cultura da Reinvenção**. 1ª edição, Editora Intrínseca, 2020. <https://bityli.com/qJ2dmP>

<https://jobs.netflix.com/culture?lang=Portugu%C3%AAs> Acesso em: 09 Nov 2021.

Lacombe, F.J., M. **Comportamento organizacional - Série Fácil**. 1ª edição: Editora Saraiva, 2008. 9788502183575. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502183575/>. Acesso em: 09 Nov 2021

Lacombe, Francisco. Heilborn, Gilberto. **Administração: Princípios e Tendências**. 2ª edição. Editora Saraiva, 2013.

Marques, J. C. **Comportamento Organizacional**. Cengage Learning Brasil, 2015. 9788522122660. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122660/>. Acesso em: 09 Nov 2021

MCSHANE, S.L.; GLINOW, M.A.V. **Comportamento Organizacional**. Grupo A, 2014. 9788580554045. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580554045/>. Acesso em: 12 Nov 2021

Regina, B. M. **Comportamento Organizacional - Melhorando o Desempenho e o Comprometimento no Trabalho.**: Grupo GEN, 2019. 9788597019995. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019995/>. Acesso em: 09 Nov 2021

Robbins, P. Stephen, Judge, A. Timothy, Sobral, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 14ª Edição. Editora Pearson Universidades, 2010.

Robbins, P. Stephen. **Comportamento Organizacional**. 11ª Edição Editora Pearson, 2006.

Wagner III, John A. Hollenbeck, John R. **Comportamento Organizacional - Criando vantagem competitiva**. Editora Saraiva, 2012.