



# IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE PESSOAS

## ARTIGO ORIGINAL

FERREIRA, Pammela da Silva<sup>1</sup>

FERREIRA, Pammela da Silva. **Importância da cultura organizacional na gestão de pessoas**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 11, Vol. 12, pp. 101-118. Novembro de 2022. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/importancia-da-cultura>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/importancia-da-cultura

## RESUMO

O presente artigo tem como tema “Importância da cultura organizacional na gestão de pessoas”, a problemática se deu a partir da seguinte indagação: Qual a importância do comportamento organizacional para a prática de gestão de pessoas e para a administração em geral?; Com o objetivo geral analisar os vários aspectos do comportamento organizacional e sua importância para um melhor desempenho individual e coletivo, onde foi examinado estratégias para motivar equipes de trabalho e enfatizado a importância de uma boa liderança e comportamento organizacional. Para elaboração deste trabalho foi necessária uma pesquisa bibliográfica e doutrinas. Por fim, conclui-se que a gestão de pessoas é ferramenta eficaz, onde através de sua efetivação vê-se resultados organizacionais positivos, os quais são produzidos por meio de um ambiente de trabalho envolvente que valoriza a satisfação individual dentro da empresa, ao invés de apenas lucros não são sempre suficientes e é necessário propor as ações que proporcione esse crescimento.

Palavras-chave: Comportamento organizacional, Gestão de pessoas, Ambiente de trabalho, Direção estratégica.



## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como tema “Importância da cultura organizacional na gestão de pessoas”, antes de apresentarmos a problemática, vale salientar que o comportamento muda quando os colaboradores percebem que o desenvolvimento da organização é também o seu crescimento. Desta forma, vê-se a importância da abordagem desse tema, pois através do comportamento organizacional os funcionários são motivados, realizam o trabalho, são competentes, se esforçam para inovar e encorajam uns aos outros a trabalhar melhor e serem mais satisfeitos.

A problemática se deu a partir da seguinte indagação: Qual a importância do comportamento organizacional para a prática de gestão de pessoas e para a administração em geral? Qual a Importância da cultura organizacional na gestão de pessoas?

Com o objetivo geral analisar vários aspectos do comportamento organizacional e sua importância para um melhor desempenho individual e coletivo, onde foi examinado estratégias para motivar equipes de trabalho e enfatizar a importância de uma boa liderança e comportamento organizacional. Ademais, a motivação afeta o ambiente de trabalho através de uma interpretação clara e objetiva, o quais foram apresentados no decorrer do artigo. Além disso, a motivação pode ser uma ferramenta valiosa para as organizações mudarem o comportamento dos funcionários.

Com o objetivo específico, analisar os aspectos acerca do comportamento organizacional e sua importância para um melhor desempenho individual e coletivo; investigar estratégias para motivar uma equipe de trabalho.

A escolha do tema se dá em decorrência da curiosidade e interesse pessoal sobre comportamento organizacional e sua importância para um melhor desempenho individual e coletivo. Além disso, esse tema é importante porque, hoje, a maioria



das empresas de todo o país, independentemente do porte ou do número de funcionários, vem acompanhando de perto a qualidade de seu atendimento e atendimento. Por conta disso, as empresas buscam a capacidade humana de se motivar como defensora, além de melhorar o comportamento dos funcionários e aumentar sua satisfação com isso, o que é considerado uma das forças impulsivas do comportamento humano no trabalho.

Para elaboração deste trabalho foi necessária uma pesquisa bibliográfica e doutrinas de renomados doutrinadores, tais como Kátia Regina Fernandes, Charles Prada, Guilherme Elias da Silva, Marília Linhares Sousa, Kohei Saito.

Para promover a melhor compreensão do tema, a estrutura do presente trabalho foi dividida em duas seções:

A primeira seção: visa posicionar historicamente a evolução do ser humano e o meio social, além de mencionar o homem e o campo trabalhista, onde se destaca que o homem dedica a maior parte do seu dia útil ao trabalho, e às vezes o serviço chega a ser mais importante que a família. Por isso, a importância da boa convivência no ambiente de trabalho.

A segunda seção: apresenta os principais pontos da utilização da ferramenta “comportamento organizacional” para um melhor desempenho individual e coletivo, para que seja compreendido que através de ações motivacionais o comportamento humano pode ser remodelado, gerando o desejo de estadia e a melhoria de desempenho e da produtividade.

## **2. O SER HUMANO E O MEIO SOCIAL**

Primeiramente, vale destacar a interação humana na sociedade, desde o princípio, os homens buscam compreender o cerco social, que inicialmente origina-se das diversas relações de vida por iniciativa da família e posteriormente social. Nesse contexto, Saito (2021, p. 55) traz a seguinte menção:



O fato de a alienação negar essa atividade criativa, que nada mais é que uma manifestação do ser do gênero humano, uma vez que o trabalho está agora subordinado a meros propósitos individuais como um meio de sustentar a vida do indivíduo: “O trabalho estranhado inverte a relação a tal ponto que o homem, precisamente porque é um ser consciente, faz da sua atividade vital, da sua essência, apenas um meio para sua existência”. A dimensão universal do trabalho humano se perde, pois, suas funções são instrumentalizadas para aumentar a riqueza dos outros.

Ademais, segundo Oliveira (2022), através das relações interativas que desenvolve na sociedade, revive e relembra práticas culturais e sociais muito relevantes para o seu desenvolvimento global. Além disso, o poder das inter-relações das pessoas no ambiente social contém tanto prestígio e status maravilhosos que o desenvolvimento social das pessoas é toda uma lógica que pode ser resolvida a partir do processo de atividades de comunicação e conversas das pessoas.

Inicialmente se fez necessário fazer uma breve contextualização do ser humano e o meio social, para que possamos adentrar no objetivo principal do trabalho. Ou seja, é sabido que o indivíduo passa pelos altos e baixos da vida, dependendo de como ele administra em qualquer área, sua vida pode ou não ter um resultado positivo. Além disso, o homem é inserido na sociedade através do conhecimento de suas habilidades educativas e culturais, para que o poder de suas inter-relações seja efetivo e duradouro.

## **2.1 O HOMEM E O TRABALHO**

O conhecimento social tem um sentido racional e coerente para o homem se firmar nele e contribuir para os mecanismos de progresso e ordem de suas instituições sociais. Ou seja, o exercício cotidiano do homem se reflete no excelente desenvolvimento dentro do contexto social. Segundo Robbins (2010, p. 2):

O desenvolvimento das habilidades interpessoais dos gestores também auxilia as organizações a atrair e reter funcionários com alto nível de desempenho.



Independentemente das condições do mercado de trabalho, os funcionários que se destacam estão sempre em falta.

O trabalho é basicamente um ato humano por meio do qual os objetos da natureza são transformados e aprimorados, e historicamente esteve intrinsecamente relacionado à vida natural. Segundo Silva & Hashimoto (2018), a primeira razão pela qual o trabalho é valioso são as próprias pessoas, e o trabalho é para pessoas e não para pessoas. O valor do trabalho não é que as coisas sejam feitas, mas que as coisas sejam feitas por homens, e, portanto, a fonte dos truques do trabalho deve ser buscada, não principalmente em termos de suas proporções objetivas, mas em suas proporções subjetivas.

Segundo Silva & Hashimoto (2018), a nova relação entre o homem e o trabalho determina que este homem possua uma identidade e que responda por esta, que essa identidade o leve a desejar e a responder às suas necessidades, principalmente em relação ao trabalho. O caso de o homem dedicar a maior parte do seu dia útil ao trabalho transparece a força que essa relação apresenta, o serviço chega a ser mais importante que a família, pois falha no trabalho provoca falha familiar.

A empresa moderna [...] precisa mobilizar todas as energias do sujeito – intelectuais, físicas, espirituais, afetivas, morais – [...] no interior desse tipo organizacional é um estranho casamento de várias contradições, levando o indivíduo a uma procura incessante de um parco (baixo) equilíbrio psicológico (FREITAS, 1999, p. 77).

A empregabilidade também é enfatizada como a capacidade de se tornar necessário ou reter o conhecimento especial e a reciclagem que as empresas precisam hoje. Mais do que uma carreira, são valorizados diversos trabalhos que permitem que as pessoas naveguem nesse mundo caótico e disruptivo. E mais uma vez, na compreensão de Robbins (2010, p. 02) dispõe que: “De fato, ter gestores com boas habilidades interpessoais é o mesmo que garantir um ambiente de trabalho mais agradável, o que, por sua vez, facilita a contratação e a manutenção



de pessoas qualificadas”. Por fim, compreende-se que essa é a relação entre a identidade entre as pessoas e o trabalho, vem desde os tempos primordiais, o qual revelava sua identidade e capacita na sociedade e na vida.

### **3. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E SUA IMPORTÂNCIA PARA UM MELHOR DESEMPENHO INDIVIDUAL E COLETIVO**

Inicialmente, para melhor compreensão do tema, se faz necessário tratarmos o conceito e funções do comportamento organizacional. Salienta-se que esse comportamento se deriva de diversos fatores. Segundo Robbins (2010), o comportamento organizacional é a análise das atitudes dos funcionários, incluindo o desenvolvimento de comportamentos e hábitos para melhorar todos os aspectos de uma empresa, desde a criação de um bom ambiente de trabalho até a qualidade dos produtos/serviços destinados ao consumidor final.

Desta forma, pode-se dizer que o comportamento organizacional se efetiva em um ambiente onde pessoas de diferentes crenças e visões se misturam, independentemente do nível individual, destinada a orientar os funcionários na construção de uma cultura corporativa. Outrossim, para Robbins (2010, p. 7):

O comportamento organizacional (CO) é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. É muito palavreado e, por isso, vamos examinar o assunto por partes.

Compreende-se que o comportamento organizacional se destina a entender/compreender como as pessoas se comportam em ambientes organizacionais. Ademais, não é de hoje que os teóricos da área buscam conceitos e métodos das ciências comportamentais, como: psicologia, sociologia, ciência política e antropologia. Na compreensão de Robbins (2010, p. 7): “O comportamento



organizacional é um campo de estudos. Essa afirmação significa que se trata de uma especialidade com um corpo comum de conhecimentos”.

Ressalta-se que há um crescente apoio e utilização sobre os componentes ou tópicos que compõem um campo profissional, principalmente quando se trata da pesquisa de comportamento organizacional. Além disso, segundo Lima (2022), é notório que existem controvérsia sobre a importância relativa cada tópico de comportamento organizacional, é acordado que inclui componentes básicos como motivação, mudanças comportamentais e liderança, melhoria na comunicação interpessoal, melhor desempenho na estrutura e processos de equipe, qualidade de aprendizagem, atitude e desenvolvimento cognitivo, processos de mudança, resoluções de conflito, além de aliviar o estresse no ambiente de trabalho.

Embora haja alguma controvérsia sobre a importância relativa de cada um dos tópicos do comportamento organizacional, é consenso que ele inclui componentes básicos como motivação, poder, liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudança, resolução de conflitos e negociação, desenho da tarefa e estresse ocupacional (ROBBINS, 2010, p. 8).

Ou seja, através da efetivação do comportamento organizacional, vê-se as melhorias nas relações pessoas no ambiente em geral. Segundo Sousa (2017, p. 15):

Comportamento micro-organizacional: o foco é o indivíduo e são estudadas as diferenças individuais, os processos de aprendizagem, a percepção e a motivação. Os processos de recursos humanos que incidem diretamente sobre os indivíduos são: seleção, avaliação de desempenho, atitudes no ambiente de trabalho (assuntos de administração de pessoas). Esse mesmo indivíduo vai pertencer a um grupo dentro da organização. Comportamento meso-organizacional (nível de grupos): estudo dos grupos trabalha em equipe, comunicação, liderança, conflitos e estresse. E os grupos, as diversas áreas, os departamentos vão interagir na organização. Comportamento macro-organizacional (nível do sistema): envolve a cultura organizacional, a estrutura, a





mudança e os efeitos das políticas de gestão de pessoas. Os três níveis do comportamento humano nas organizações e os estudos referentes a cada nível: Individual: diferenças individuais; valores e atitudes; percepção, aprendizagem; personalidade; motivação. Grupo: liderança; comunicação; trabalho em equipe; conflito. Sistema: - planejamento de trabalho; estrutura; efeitos da política de RH; cultura organizacional; mudanças.

Salienta-se que em compreensão aos componentes apresentados, percebe-se que as empresas percebem que apenas garantir uma boa experiência do cliente não é suficiente. Segundo Charles Prada (2015), todos os indivíduos que interagem com uma organização precisam se sentir à vontade com essas interações, incluindo fornecedores, compradores, parceiros e, é claro, funcionários.

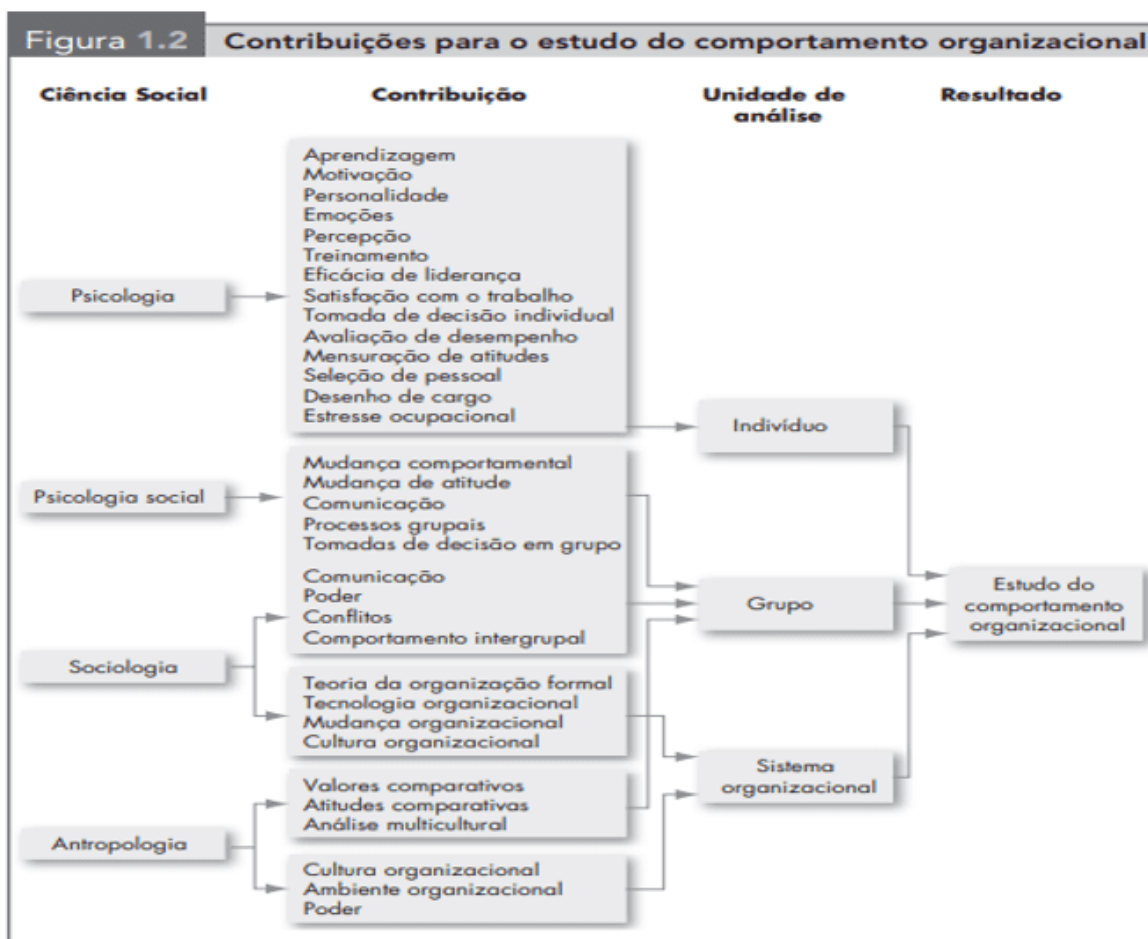
A compreensão do comportamento organizacional nunca foi tão importante para os gestores como nos dias de hoje. Examinemos rapidamente as enormes mudanças que estão ocorrendo nas organizações. O funcionário típico está envelhecendo; cada vez mais mulheres e membros de minorias estão entrando no mercado de trabalho; o downsizing e o amplo uso de trabalhadores temporários estão minando os laços de lealdade que prendiam os funcionários a seus empregadores; e a competição globalizada está exigindo que os funcionários se tornem mais flexíveis para se adaptarem às rápidas mudanças. A grave crise financeira internacional trouxe para o primeiro plano os desafios de administrar pessoas e trabalhar com elas durante tempos incertos (ROBBINS, 2010, p. 13).

O comportamento muda quando os colaboradores percebem que o desenvolvimento da organização é também o seu crescimento. Segundo Charles Prada (2015), os funcionários são motivados, realizam o trabalho com mais satisfação, são competentes, se esforçam para inovar e encorajam uns aos outros a trabalhar melhor e serem mais satisfeitos. Essas ações, aliás aquelas que motivam, seja por meio de reconhecimento e elogios, valorização da criatividade, metas, participação em projetos, motivação etc., demonstram mudanças relevantes no comportamento humano do trabalhador, aumento da produtividade e acesso e muito mais.



Compreender o comportamento organizacional é primordial para avaliar o ambiente e adotar práticas eficazes de gestão de pessoas, que contribuam para garantir uma experiência de trabalho positiva aos colaboradores, resultando em um ambiente mais saudável e produtivo. Nesse contexto, como dispõe a figura de Robbins (2011):

Figura 1. Contribuições para o estudo do comportamento organizacional



Fonte: ROBBINS, Stephen P. TIMOTHY A. Judge; SOBRAL, Filipe. 1943. Comportamento organizacional. [tradução Rita de Cássia Gomes]. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

Por fim, em compreensão ao que foi apresentado no decorrer do tópico, ressalta-se a importância da utilização do comportamento organizacional, onde o mesmo apresenta-se como uma solução sobre todas as complexidades comuns nos



relacionamentos. Além disso, é notório que transforma os gestores mais bem preparados para lidar com os indivíduos e seus reflexos na equipe. O qual permite-lhe analisar a dinâmica do relacionamento em grupos de diferentes proporções.

### **3.1 A IMPORTÂNCIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL PARA A PRÁTICA DE GESTÃO DE PESSOAS E PARA A ADMINISTRAÇÃO EM GERAL**

A gestão de pessoas é a arte e a ciência de interagir efetivamente com os funcionários para atingir os objetivos organizacionais. Essencialmente, é a arte e a ciência de gerenciar pessoas. Em termos simples, a gestão de pessoas refere-se ao processo de gestão eficaz de pessoas em uma organização. Geralmente, a gestão de pessoas é resultado das relações com os funcionários, o que pode ser definido como o processo de gestão dos funcionários (GUIMARÃES, 2022). Assim, a gestão de pessoas tem seus aspectos artísticos e científicos; é quando bem-feito, salva organizações e negócios, e quando mal feito, pode causar danos a eles.

O termo 'gestão de pessoas' refere-se ao processo de interação efetiva com os funcionários em todos os níveis da empresa. Essencialmente, é a arte e a ciência de gerenciar pessoas. Na última década, este campo ganhou muita importância devido às rápidas mudanças nos locais de trabalho. O comportamento organizacional - também conhecido como relações humanas - é um dos aspectos mais importantes do mundo atual. É essencial que as organizações gerenciem bem seus funcionários para que possam atingir os objetivos organizacionais (ÁVILA, 2015). Os gerentes precisam entender as necessidades e comportamentos de seus funcionários para que possam criar um ambiente de trabalho adequado para eles.

Segundo Armbrust (2022), para gerenciar pessoas de forma eficaz, é importante entender as necessidades de seus funcionários e fornecer-lhes os recursos adequados. Por exemplo, quando uma organização não possui recursos humanos suficientes, isso afeta todos os departamentos direta e indiretamente. Assim, uma



das principais responsabilidades de um gerente de RH é fornecer recursos suficientes para seus funcionários. Isso inclui aumentos salariais, oportunidades de treinamento e espaços de trabalho que conduzam à eficiência e produtividade do trabalho. Além disso, os gerentes precisam criar um ambiente capacitado para seus funcionários, eliminando barreiras como procedimentos administrativos ou burocracia. Ao fazer isso, eles permitirão que seus funcionários cresçam e se tornem independentes em sua carreira.

A gestão eficaz de pessoas permite que uma organização atinja suas metas e atinja seus objetivos. Por exemplo, considere duas organizações concorrentes A e B com produtos e serviços semelhantes, mas com estratégias de vendas diferentes. A organização A tem uma estrutura plana, pois seus gerentes são tratados como iguais pela hierarquia de cima para baixo da empresa. Eles recebem oportunidades iguais para crescer em suas carreiras; além disso, eles obtêm recursos adequados, como tempo e dinheiro para tarefas relacionadas ao trabalho. Por outro lado, a organização B tem uma estrutura piramidal em que os gestores de topo têm mais responsabilidades do que os de baixo nível na organização (UNICHRISTUS, 2022). Além disso, os gerentes recebem mais tempo e dinheiro para tarefas relacionadas ao trabalho em comparação com os funcionários abaixo deles na escala organizacional. Ao gerenciar bem as pessoas, uma organização pode atrair mais talentos e desenvolver seus funcionários em líderes.

Com base nestes pensamentos sobre 'gestão de pessoas', pode-se imaginar o quão significativo é no mundo de hoje, onde a concorrência é alta e as organizações são lutando mais do que antes para se manter à tona. É muito importante que os gerentes não apenas gerenciem bem seus funcionários, mas também os gerenciem bem para que possam atingir as metas organizacionais (UNICHRISTUS, 2022). Em última análise, isso leva a uma maior lealdade dos funcionários, o que acaba beneficiando tanto o gerente quanto sua empresa financeiramente, bem como operacionalmente (através do aumento da produtividade).



### **3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE PESSOAS**

A cultura organizacional é a forma como os funcionários veem a empresa como um todo. São os valores e normas que os membros da equipe seguem no trabalho diário. Segundo Armbrust (2022), a cultura de uma empresa influencia a forma como os funcionários trabalham juntos para realizar tarefas de forma eficaz. Consequentemente, uma cultura ruim pode levar ao fracasso, enquanto uma cultura forte pode fazer com que os funcionários se sintam confiantes e valorizados. Compreender como construir e manter uma cultura positiva é essencial para o sucesso organizacional.

A cultura organizacional é determinada pela atitude dos funcionários que trabalham sob a liderança dos gerentes. Cada novo funcionário vem com suas próprias crenças únicas sobre ética no trabalho, padrões de qualidade e políticas corporativas. Segundo Dias (2021), os funcionários existentes podem ter visões diferentes sobre os objetivos e estratégias da empresa. Como resultado, a cultura de uma empresa é moldada principalmente pelas atitudes de seus principais líderes. Subsequentemente, os líderes devem garantir que deem um exemplo positivo que reforce a unidade e a coesão da equipe. Isso garante que os novos membros entendam as metas de seus líderes e possam se identificar com eles. Isso ajudará as culturas de equipe a permanecerem coesas e eficazes ao longo do tempo.

As pessoas geralmente adotam estilos de trabalho semelhantes com base em suas experiências anteriores no local de trabalho. Segundo Armbrust (2022), eles adotam os mesmos comportamentos que viram empregados efetivamente por outras pessoas. Esse comportamento os diferencia de outros funcionários e permite que eles floresçam. Consequentemente, cada funcionário aprende com o comportamento dos outros em cada trabalho; isso faz com que os locais de trabalho funcionem efetivamente como um grupo. Portanto, é fundamental recompensar o bom comportamento e punir a má conduta entre os membros de sua equipe. Caso



contrário, seus funcionários podem se esforçar para minar seus esforços sem saber - o que pode levar a sérios problemas organizacionais.

A maneira como uma organização trata seus funcionários é muito importante para promover o trabalho em equipe e a boa moral entre seus funcionários. Segundo Dias (2021), representa como a administração vê seus trabalhadores e afeta diretamente como os trabalhadores se veem em relação à empresa. Portanto, é vital que a administração demonstre respeito por todos os membros da equipe, independentemente do cargo ou posição na organização. Isso mostra que todos têm valor em ajudar a empresa a ter sucesso, o que incentiva o vínculo entre a equipe e a administração.

A cultura organizacional é essencial para a motivação e o desempenho dos funcionários no trabalho. Segundo Armbrust (2022), ele influencia a forma como os funcionários trabalham juntos em direção a objetivos compartilhados e determina como eles se veem em relação à empresa. Por isso, a educação continuada em torno da gestão de pessoas é essencial para qualquer gestor ou líder de sucesso que busque promover a realização da cultura organizacional.

### **3.3 ESTRATÉGIAS PARA MOTIVAR UMA EQUIPE DE TRABALHO**

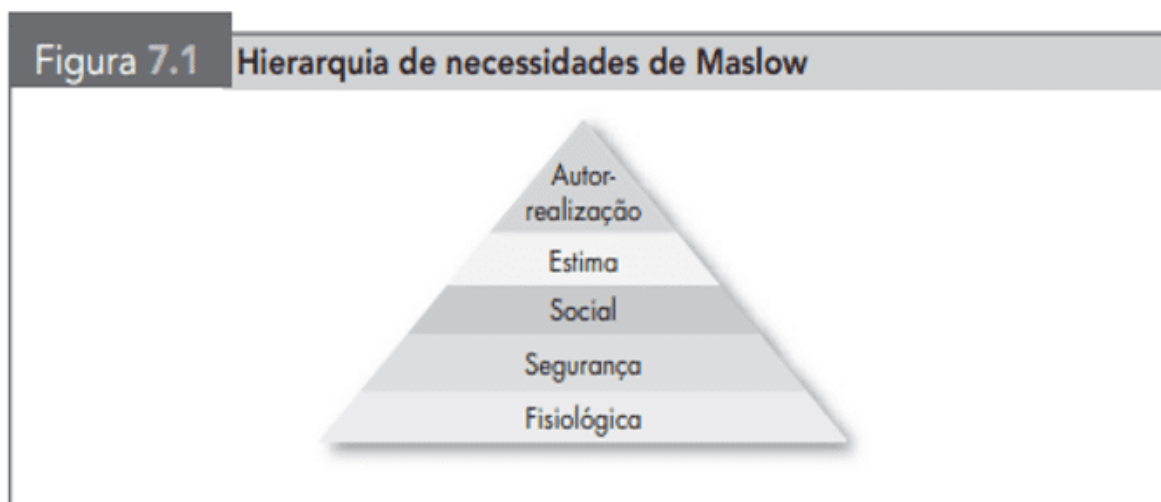
Assim como em todos outros ramos é fundamental que se tenha conhecimento sobre as pessoas. conhecer as pessoas com quem você trabalha é importante porque é possível entender as especificidades de cada funcionário. Isso é útil nas relações entre empresas e é bom para o clima organizacional. Compreender as histórias e aspirações dos funcionários também ajuda os gerentes a orientar programas de treinamento e incentivo mais eficazes.

O trabalho do administrador em uma organização interconectada é diferente do tradicional. Motivar e liderar pessoas, por exemplo, e tomar decisões colaborativas on-line são atividades que requerem técnicas diversas daquelas

empregadas quando os indivíduos estão fisicamente presentes em um único local (ROBBINS, 2010, p. 19).

Cada um tem sua maneira de agir e pensar. Isso não é diferente no mundo organizacional. Por isso, é importante saber lidar com todos na empresa. Porque são as pessoas que trazem os resultados. Embora um bom planejamento, motivação, ambiente organizacional e liderança sejam usados para impulsionar os funcionários, há muitas razões a serem consideradas. Segundo Fernandes (2022), quanto melhor você souber sobre seus funcionários, mais fácil será mapear as capacidades de cada indivíduo e medir o desempenho de sua equipe, para que você possa encontrar lacunas de capacidade, pontos fortes e pontos de melhoria.

Figura 2. Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: ROBBINS, Stephen P. TIMOTHY A. Judge; SOBRAL, Filipe. 1943. Comportamento organizacional. [tradução Rita de Cássia Gomes]. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

De acordo com essa teoria, as necessidades que são basicamente satisfeitas não são mais motivadas, embora não precisem ser totalmente satisfeitas. Portanto, enquanto Cada um está satisfeito, o próximo se torna dominante. Conforme mostrado na Figura 7.1, como mencionado por Robbins (2011, p; 198): “Assim, de acordo com a teoria de Maslow, para motivar alguém é preciso saber em que nível



da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior.”

Vale ressaltar que um dos pontos que também são apresentados como estratégias motivacionais é o incentivando a competição, logicamente que é de maneira saudável. Segundo Fernandes (2022), a competição no local de trabalho traz muitos benefícios: une as equipes, quebra o molde e aumenta a velocidade de entrega. No entanto, deve-se ter cautela quando as empresas implementam ações competitivas.

A gestão estratégica de pessoas na atualidade não pode mais ser vista como um custo para as empresas, mas sim como uma ferramenta de suma importância para o desenvolvimento das organizações que têm realce na produtividade, no mercado de trabalho e na ampliação da organização de modo geral. Nesse contexto, segundo Lima (2022), a comunicação no ambiente de trabalho é muito importante. Deixar claro que os funcionários são livres para fazer perguntas, e a percepção deles sobre a empresa fará a diferença. Além disso, através dessas ações os colaboradores se sentem valorizados e passam a exercer a voz, que desenvolve habilidades como atitudes brandas e liderança. Por fim, foi mencionado a importância de criar um ambiente de trabalho agradável para os funcionários para que eles se sintam mais à vontade trabalhando em um ambiente amigável.

### **3.4 A IMPORTÂNCIA DE UMA BOA LIDERANÇA E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Será apresentado no decorrer do subtópico a importância de uma boa liderança. Desta forma, as habilidades de liderança e comunicação estão intimamente relacionadas e transmissão de ideias. Na compreensão de Robbins (2010, p. 4):

É o símbolo da liderança; necessário para o desempenho de diversas atividades rotineiras de natureza legal ou social. Líder: Responsável pela motivação e direção dos subordinados. Ligação Mantém uma rede externa de contatos que lhe fornece informações.



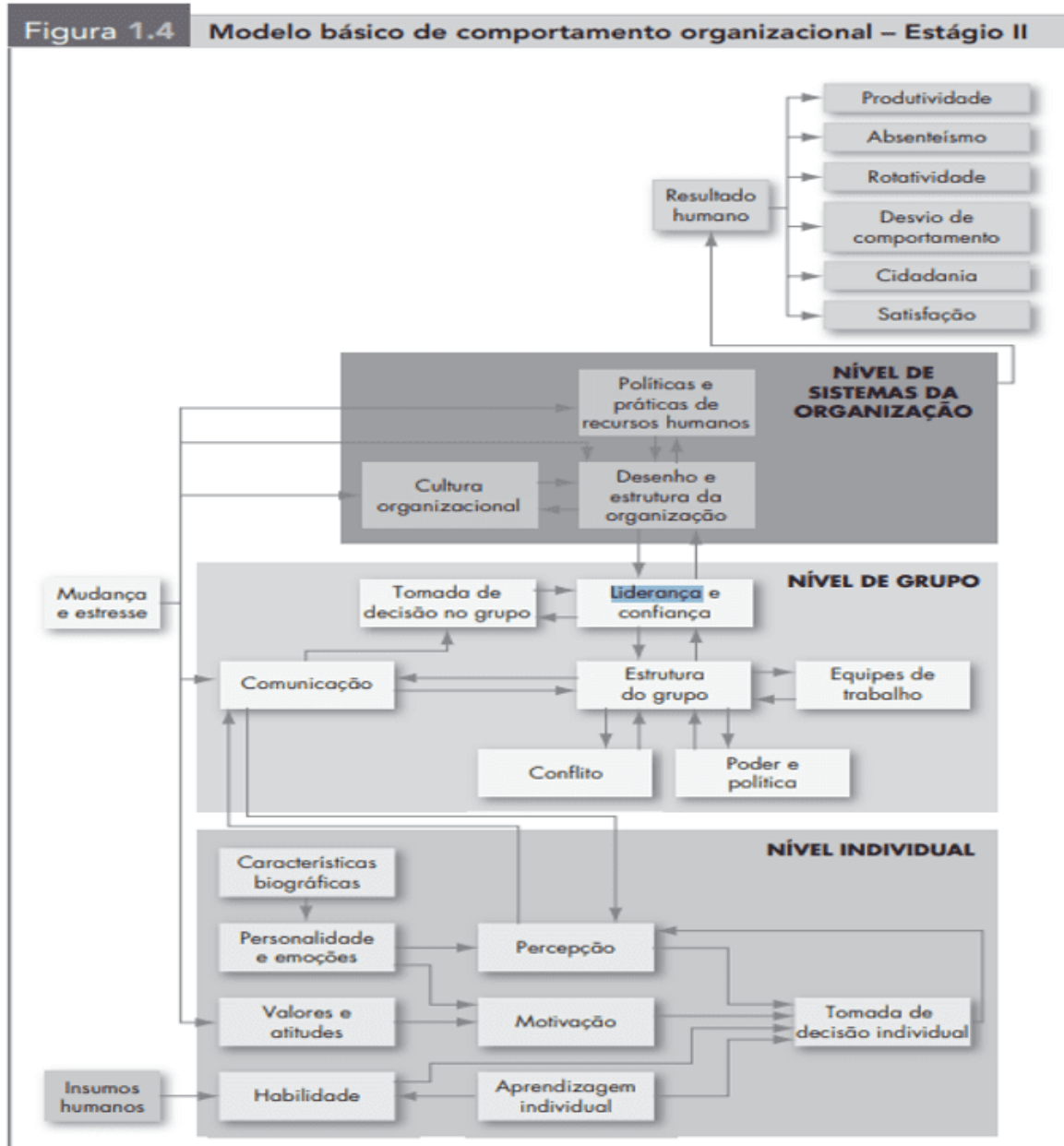


Destaca-se que o estilo de liderança é baseado no comportamento dos sujeitos indicou que o líder. Ou seja, normalmente adota-se condutas e estilo de liderança específico e adequado às características do grupo. Outrossim, para Robbins (2010, p. 21):

O gestor de hoje precisa criar um clima eticamente saudável para seus funcionários, onde estes possam trabalhar com produtividade e enfrentar o menor grau possível de ambiguidade em relação ao que é um comportamento certo ou errado. As empresas que possuem um compromisso ético forte, incentivam seus funcionários a se comportar de maneira íntegra e as que oferecem uma liderança ética sólida podem influenciar na decisão dos empregados de agir de maneira ética.

Os desafios de hoje apresentam muitas oportunidades para os gerentes usarem os conceitos de comportamento organizacional, salienta-se que líderes organizacionais são pessoas que têm impacto no desempenho da empresa. Isso se deve à sua capacidade de inspirar e orientar os outros a trabalhar em direção a seus objetivos. Para Robbins (2010):

Figura 3. Modelo básico de comportamento organizacional



Fonte: ROBBINS, Stephen P. TIMOTHY A. Judge; SOBRAL, Filipe. 1943. Comportamento organizacional. [tradução Rita de Cássia Gomes]. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

Em compreensão ao contexto abordado, ressalta-se que as organizações precisam de pessoas e seu comprometimento para tornar as empresas cada vez mais bem-sucedidas. Portanto, uma empresa é caracterizada por seus funcionários. Os



funcionários de uma empresa devem estar intimamente relacionados e envolvidos na missão e visão da empresa. Outrossim, para Robbins (2010, p. 137):

Líderes eficazes confiam nos apelos emocionais para ajudar a transmitir suas mensagens. Na verdade, a expressão de emoções em discursos é geralmente o elemento crucial que nos faz aceitar ou rejeitar a mensagem do líder. “Quando os líderes se sentem animados, entusiasmados e ativos, talvez eles tendam a energizar seus subordinados e transmitam um sentimento de eficácia, competência, otimismo e prazer.” Os políticos, como um exemplo característico, aprenderam a mostrar entusiasmo quando falam sobre suas chances de vencer as eleições, mesmo que as pesquisas mostrem o contrário.

Por fim, salienta-se que toda organização saudável que busca se sustentar de forma sustentável está destinada a transformar artefatos em produtos (bens ou serviços) com retorno econômico benéfico, em harmonia com o meio ambiente e a sociedade. Em suma, sua presença está relacionada à sua capacidade de se relacionar com o ambiente, monitorar as variáveis influenciadoras e adotar as estratégias mais adequadas, além de entender tecnicamente o trabalho, um líder deve ter outras habilidades para desempenhar a função. Outrossim, para Robbins (2010, p. 134):

Os indivíduos que têm maior pontuação em abertura para experiências são mais criativos nas ciências e nas artes que aqueles com baixa pontuação. Como a criatividade é um item importante na definição de liderança, as pessoas abertas tendem a ser líderes mais efetivos. Elas também se sentem mais à vontade com as ambiguidades e mudanças do que aquelas que têm pontuação menor nesse quesito. Consequentemente, as pessoas denominadas ‘abertas’ lidam melhor com as mudanças organizacionais e se adaptam melhor a tais situações. Evidências recentes sugerem, porém, que tais indivíduos também são especialmente suscetíveis a acidentes de trabalho.

Pode-se concluir que para que a gestão de pessoas hoje seja uma ferramenta bem fundamentada, deve-se ter em mente que resultados organizacionais positivos ocorrem por meio de um ambiente de trabalho atrativo que valoriza a satisfação



individual dentro da empresa e nem sempre basta apenas esperança de lucro, é necessário propor ações como as apresentadas neste artigo.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conclui-se o referido trabalho destacando que hoje, a gestão estratégica de pessoas não é mais vista como um custo para a empresa, mas como a ferramenta mais importante para o desenvolvimento organizacional com ênfase na produtividade, no mercado de trabalho e na expansão organizacional. A própria organização é uma grande distração porque, por sua própria natureza, é composta pelas pessoas que a compõem. Assim, embora algumas pessoas sejam brilhantes e talentosas, sua excelência depende de a capacidade de seus membros colaborarem uns com os outros. Embora exista a direção estratégica correta, essa cooperação só pode atingir seu ápice se for legitimamente baseada na confiança e no respeito mútuo entre as pessoas.

É incontestável que como em todos os outros departamentos, entender as pessoas é essencial. Conhecer as pessoas com quem você trabalha é importante porque é possível entender as especificidades de cada funcionário. Isso é útil em relacionamentos entre empresas e é bom para o clima organizacional. Compreender as histórias e aspirações dos funcionários também ajuda os gerentes a orientar programas de treinamento e incentivo mais eficazes.

Valendo-se da importância do comportamento organizacional, a mesma apresenta-se como solução para todas as complexidades comuns nos relacionamentos. Além disso, sabe-se que torna os gestores mais preparados para lidar com os indivíduos e suas percepções sobre suas equipes. Isso permite analisar a dinâmica dos relacionamentos em grupos de proporções variadas.

Destaca-se que o intuito do trabalho é enfatizar como a motivação afeta o ambiente de trabalho por meio de uma explicação clara e objetiva de conceitos, uma avaliação



do comportamento humano e como a motivação pode ser uma ferramenta valiosa para as organizações mudarem o comportamento dos funcionários. O comportamento muda quando os colaboradores percebem que o desenvolvimento da organização é também o seu crescimento. Essas ações, na verdade aquelas que inspiram por meio de reconhecimento e elogios, à criatividade, metas, participação em projetos, incentivos etc., demonstram mudanças relevantes no comportamento humano dos trabalhadores, aumentando a produtividade e tornando as empresas mais rentáveis.

Conclui-se nesta pesquisa que para que a gestão de pessoas hoje seja uma ferramenta bem fundamentada, deve-se ter em mente que resultados organizacionais positivos são produzidos por meio de um ambiente de trabalho envolvente que valoriza a satisfação individual dentro da empresa, ao invés de apenas lucros não são sempre suficientes e é necessário propor as ações que proporcione esse crescimento.

## REFERÊNCIAS

ARMBRUST, Gabrielle. **Cultura organizacional**: o que é, importância, tipos e exemplos. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/cultura-organizacional>. Acesso em: 07 nov. 2022.

ÁVILA, Lucas Veiga. **Gestão de pessoas**. Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015.

DIAS, Guilherme. **Importância da cultura organizacional na gestão de pessoas**. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/importancia-da-cultura-organizacional-na-gestao-de-pessoas>. Acesso em: 07 nov. 2022.

FERNANDES, Kátia Regina. **Como motivar uma equipe de trabalho? 11 dicas infalíveis para motivar sua equipe!** 2022. Disponível em: [https://www.twygoead.com/site/blog/como-motivar-uma-equipe/?utm\\_source=&utm\\_medium=&utm\\_campaign=&utm\\_content={conteudo}&gclid=Cj0KCQjwnP-ZBhDiARIsAH3FSRehFSIJaqd1LGSGJAYzY7N8J1bfLUcnammzPpqN5lhrbA7IBCeUWkaAtUaEALw\\_wcB](https://www.twygoead.com/site/blog/como-motivar-uma-equipe/?utm_source=&utm_medium=&utm_campaign=&utm_content={conteudo}&gclid=Cj0KCQjwnP-ZBhDiARIsAH3FSRehFSIJaqd1LGSGJAYzY7N8J1bfLUcnammzPpqN5lhrbA7IBCeUWkaAtUaEALw_wcB). Acesso em: 20 set. 2022.



FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma. Rio de Janeiro, FGV, 1999.

GUIMARÃES, Bruna. **Gestão de Pessoas: o que é, principais processos, objetivos e seus pilares**. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas>. Acesso em: 07 nov. 2022.

LIMA, Higor. **Entenda o que é Comportamento Organizacional**. Disponível em: <https://endomarketing.tv/comportamento-organizacional/>. Acesso em: 20 set. 2022.

PRADA, Charles. **Comportamento Organizacional**: o que é e qual sua importância? 2015. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2015/09/voce-sabe-o-que-e-comportamento-organizacional/>. Acesso em: 20 set. 2022.

ROBBINS, Stephen P. TIMOTHY A. Judge; SOBRAL, Filipe. 1943. **Comportamento organizacional**. [tradução Rita de Cássia Gomes]. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SAITO, Kohei, 1987-O **ecossocialismo de Karl Marx** [recurso eletrônico]: capitalismo, natureza e a crítica inacabada à economia Política. tradução Pedro Davoglio; [prefácio Sabrina Fernandes]. - 1. ed. - São Paulo: Boitempo, 2021.

SILVA, Guilherme Elias da. HASHIMOTO, Francisco. **Psicologia e trabalho** [recurso eletrônico]: desafios e perspectivas. UNESP - Campus de Assis, 2018.

SOUSA, Marília Linhares. **Psicologia Organizacional**. 2017. Disponível em: [http://dirin.s3.amazonaws.com/drive\\_materias/1649683602.pdf](http://dirin.s3.amazonaws.com/drive_materias/1649683602.pdf). Acesso em: 20 set. 2022.

UNICHRISTUS, **A importância da Gestão de Marketing para o desenvolvimento das Organizações**. Disponível em: <https://unichristus.edu.br/noticias/importancia-da-gestao-de-marketing-para-o-desenvolvimento-das-organizacoes/>. Acesso em: 07 nov. 2022.

Enviado: Junho, 2021.

Aprovado: Novembro, 2022.

---

<sup>1</sup> Pós-graduação. ORCID: 0000-0003-4865-4487.