



## ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Maria Fernanda Matricardi Costa DIAS<sup>1</sup>  
Ana Julia Gonçalves PADUA<sup>2</sup>  
Ingrid Pikinskeni Morais SANTOS<sup>3</sup>  
Daysa Andrade OLIVEIRA<sup>4</sup>

**RESUMO:** O artigo apresentado busca analisar o comportamento organizacional, desde a dimensão individual até a dimensão corporativa, ou seja, a interação de indivíduos, recursos e objetivos empresariais. Por se tratar de um campo muito amplo é preciso levar em conta os elementos que interferem neste comportamento, dentre os quais estão a produtividade, o absenteísmo e a satisfação no trabalho. Portanto o objetivo deste artigo é mostrar as formas de como as pessoas devem comportam no ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Comportamento organizacional. Hábitos. Indivíduo. Grupo.

### 1 INTRODUÇÃO

O comportamento organizacional estuda e analisa condutas individuais e coletivas de líderes e colaboradores, nos seus respectivos ambientes de trabalho. Tendo como objetivo garantir as condições necessárias para o andamento e desenvolvimento do trabalho, por meio de técnicas de motivação e engajamento em prol de alcançar os resultados desejados

Segundo Chiavenato (2010, p. 6) “Comportamento Organizacional é o campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estruturas

<sup>1</sup> Discente Ana Julia Gonçalves Pádua do 2º ano do curso de administração do Centro Universitário Antônio Eufrásio de Toledo de Presidente Prudente. [anajuliadepadua@gmail.com](mailto:anajuliadepadua@gmail.com).

<sup>2</sup> Discente Ingrid Pikinskeni Morais Santos do 2º ano do curso de administração do Centro Universitário Antônio Eufrásio de Toledo de Presidente Prudente. [ingridpmsantos@gmail.com](mailto:ingridpmsantos@gmail.com).

<sup>3</sup> Discente Maria Fernanda Matricardi Costa Dias do 2º ano do curso de administração do Centro Universitário Antônio Eufrásio de Toledo de Presidente Prudente. [mafermdias@gmail.com](mailto:mafermdias@gmail.com).

<sup>4</sup> Docente Daysa Andrade de Oliveira do curso de Administração do Centro Universitário Antônio Eufrásio de Toledo de Presidente Prudente. Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais [pos.gestor@toledoprudente.edu.br](mailto:pos.gestor@toledoprudente.edu.br) Orientador do trabalho.

organizacionais têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de aplicar tais conhecimentos para melhorar a eficácia organizacional”.

Neste contexto o objetivo deste trabalho foi analisar o comportamento das pessoas no ambiente empresarial.

Trata-se de um trabalho com abordagem quantitativa descritiva, cujo método é pesquisa de campo. A amostra é não-probabilística intencional representada pela empresa RAC Soluções Financeiras. Os sujeitos de pesquisa são representados por 09 funcionários. Os dados foram coletados por um questionário composto por 64 questões e foram analisados utilizando software Excel.

A empresa RAC Soluções Financeiras, fundada em novembro de 2018, trabalha com a venda de empréstimos consignados para aposentados e pensionistas do INSS e aposentado, pensionista e servidor público do Estado. Composta por nove funcionários sendo eles, cinco vendedores, um supervisor de vendas, dois estagiários e um gerente além de três sócios. A venda é feita através de telemarketing ou contrato físico. Com a disponibilidade do telemarketing a empresa atende todo o país, tendo assim uma clientela vasta.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

Existem três elementos essenciais para o funcionamento de uma organização, são eles: recursos, pessoas e objetivos. A empresa precisa gerenciar pessoas em decorrência dos recursos existentes para alcançar os objetivos desejados.

Portanto, empresas de sucesso são aquelas que investem seus recursos na criação de hábitos organizacionais, pois, isso garante que os funcionários se sintam motivados a executar suas tarefas, como foi o caso do Starbucks, que fez da autodisciplina um hábito organizacional que garantiu que a empresa se tornasse um grande colosso. Ademais, isso explica os estudos do comportamento organizacional para entender por que algumas pessoas amam seus trabalhos ao passo que outras não.

Todos nós percebemos que algumas pessoas se dedicam muito por seu trabalho, ao passo que outras consideram seu trabalho como algo um pouco melhor que a tortura. Tentando entender o porquê de isso acontecer, estudiosos criaram um campo de análise voltada à pesquisa do comportamento organizacional (CO)--(VECCHIO, 2005, p. 4)

O comportamento organizacional é um campo muito amplo que investiga o impacto que os indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. Para Vecchio (2005), esse campo de estudos é importante pois se estende desde fatores organizacionais a fatores individuais, como a estrutura das organizações e temas como atitude, motivação e desempenho dos colaboradores.

O indivíduo é visto como a menor parte, conhecido como micro, o grupo como a parte intermediária e a estrutura como a maior parte, conhecida como macro.

Alguns elementos interferem diretamente no comportamento organizacional - a produtividade, o absenteísmo, a rotatividade, a satisfação no trabalho, o desvio de comportamento e a cidadania organizacional.

O campo do CO aproveita muitos conceitos e métodos das ciências comportamentais e sociais, incluindo psicologia, sociologia, ciência política e antropologia, porque todos são fundamentais para a compreensão do comportamento das pessoas em cenários organizacionais.

## **2.1 Dimensão Individual**

Uma das áreas que estuda o comportamento organizacional é o comportamento individual. Nessa dimensão o indivíduo é avaliado conforme suas características biográficas, habilidades, diversidade, atitudes, personalidade, percepção e motivação. Segundo Chiavenato (2010, p. 79)

O comportamento humano nas organizações é geralmente orientado para o desempenho no trabalho. E a maioria dos comportamentos no trabalho é o resultado de um processo consciente de cada indivíduo quando inserido em um contexto organizacional.

As características biográficas analisam o conjunto de características pessoais relevantes no indivíduo. As principais características biográficas são: idade; sexo; estado civil e estabilidade.

São estudadas também as habilidades do indivíduo, que se refere à capacidade de desempenhar certas tarefas dentro de uma função. As habilidades podem ser intelectuais ou físicas.

Já a diversidade, segundo Chiavenato (2010) é uma constante nas organizações e precisa ser bem administrada, pois, embora as pessoas tenham seus valores e hábitos individuais, dentro das organizações é preciso garantir que todos trabalhem em harmonia para alcançar o resultado desejado.

As diferenças individuais que todos possuem geram uma diversidade muito grande, com isso, as organizações que desejam alcançar sucesso precisam tentar capitalizar todas essas diferenças de modo a aumentar a sua competitividade e sustentabilidade.-(CHIAVENATO, 2010, p. 82).

A dimensão individual estuda também valores, atitudes e satisfação com o trabalho. Valores são baseados naquilo que o indivíduo acredita ser correto, bom ou desejável. Atitudes são afirmações julgadoras (favoráveis ou desfavoráveis) com relação a objetivos, pessoas ou eventos. E a satisfação com o trabalho têm influência na produtividade, absenteísmo, rotatividade, cidadania organizacional e satisfação dos clientes.

Outra parte pela qual o indivíduo é avaliado é por sua personalidade e emoção. “A personalidade significa uma tendência consistente a comportar-se de uma determinada maneira em diferentes situações.” (CHIAVENATO, 2010, p. 88). A emoção são episódios fisiológicos, comportamentais e psicológicos experimentados em relação a um objeto, pessoa ou evento.

E para finalizar, o indivíduo é avaliado na sua percepção, o modo como interpreta os fatos e sua motivação, que segundo o Vazzoler (2015 p.1), autoridade mundial em comportamento organizacional é o esforço do indivíduo em direção aos objetivos organizacionais relacionados com a capacidade deste esforço satisfazer certas necessidades individuais, ou seja, uma motivação individual que gera a ação.

## **2.2 Dimensão Grupal**

A dimensão grupal é formada por duas ou mais pessoas que são denominadas de grupos ou equipes. O grupo é um conjunto de pessoas interdependentes, ou seja, não apresentam interação todo tempo, cada uma faz a sua parte. Já a equipe é formada por pessoas que apresentam habilidades distintas e cada uma contribui com um elemento específico para realizar a mesma tarefa.

Dentro do grupo ou equipe sempre vai existir um líder que mobiliza as pessoas para ação, fazendo com que ajam voluntariamente, motivadas e querendo atingir um determinado objetivo.

Existem três modelos de liderança, entre eles está o líder autocrático, que é aquele que estabelece as ações, o papel de cada pessoa. Porém esse líder não abre espaço para diálogos e por conta disso o distanciamento dele com os funcionários é grande.

Também existe o líder democrático, ele não mantém o controle das tarefas, ou seja, confia em sua equipe para realizar o objetivo dando espaço para as pessoas desempenharem seus papéis.

Por fim, tem-se o líder liberal, aquele que não direciona sua equipe, deixa as pessoas com liberdade para fazerem o que acharem melhor, o que causa um desregramento da equipe/grupo. Pois existem vários perfis profissionais com suas diferentes necessidades e motivações, como explica a teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow.

A comunicação também está dentro da dimensão grupal, que nada mais é que: o modo que a informação é transmitida e compreendida entre duas ou mais pessoas. A comunicação pode ser verbal (aquela que é passada ao falar) ou não verbal (transmitida através de gestos, olhares, entre outros.). É preciso tomar cuidado ao se comunicar para garantir que a informação seja interpretada corretamente, pois há diversas barreiras no modo que a informação é levada para o receptor, com isso, uma mensagem distorcida ou mal interpretada pode interromper a comunicação. Por isso, o emissor precisa ter cautela na comunicação e decidir corretamente qual canal irá utilizar para que a informação chegue até o receptor sem ruídos.

Por se tratar de uma dimensão grupal, ou seja, a união de várias pessoas em grupos ou equipes, observa-se a influência que a pessoa "A" pode exercer sobre a(s) pessoa(s) "B" e com isso se estabelece uma ligação de poder. Sabe-se que, o elemento fundamental para se exercer influência é pela dependência de alguma das partes envolvidas. É importante ressaltar que, para que haja influência, ambas as partes precisam estar cientes do fato.

Com isso, é possível destacar as três fontes de poder referentes ao cargo, são elas: poder coercitivo, aquele poder exercido sobre o indivíduo por conta de uma determinada punição; poder de recompensa, ou seja, um poder que é aceito

pelo fato de que alguma das partes terá benefício e a terceira fonte diz respeito ao poder que é exercido devido a responsabilidade do indivíduo dentro da equipe, o que o torna apto de exercer o poder legítimo. E por último as duas fontes de poder relacionadas às características individuais, que são: poder de especialização, o indivíduo detém o poder por conta de um certo conhecimento, experiência ou talento e o poder de referência, que está associado a admiração, força de carisma que faz com que outras pessoas o vejam como referência.

O último item desta dimensão é o conflito. Trata-se de um processo iniciado por meio da percepção de uma pessoa de que outra pessoa afeta ou pode afetar negativamente os elementos considerados importantes para a primeira pessoa mencionada.

Uma das partes percebe que existe uma situação potencial de conflito - incompatibilidade de objetivos e oportunidade de interferência - e passa a desenvolver sentimentos de conflito com relação à outra parte e se engaja em um comportamento de conflito. (CHIAVENATO, 2010, p. 404).

O conflito pode ser classificado em dois tipos; conflito funcional, que atua de forma construtiva apoiando os objetivos do grupo e ajudando a tomar uma melhor decisão e o conflito disfuncional que atrapalha o desenvolvimento do grupo, pois apresenta menos informações, enfraquece a coerência da equipe e utiliza um tempo que poderia ser produtivo

### **2.3 Dimensão Organizacional**

A dimensão organizacional estuda situações colocadas pelas empresas, que determinam o comportamento dos indivíduos que dela fazem parte.

Para a organização funcionar de maneira apropriada é preciso ter uma estrutura que sirva de alicerce, para integrar todas as pessoas, tarefas, recursos e relações. "Tal estrutura funciona como um esqueleto ou plataforma de base e representa o esquema de coordenação de todos os elementos vitais para o funcionamento da organização" (CHIAVENATO, 2010, p. 296).

A estrutura de uma organização é a empresa em si, ou seja, o modo que ela se comunica com seus colaboradores, sua organização, a divisão do trabalho, a distribuição, a maneira que a formalidade é apresentada etc. Os requisitos fundamentais para as estruturas organizacionais são: divisão do trabalho

em tarefas distintas, isto é, cada um com a sua função e a coordenação do trabalho para que os funcionários atinjam objetivos em comum.

As organizações podem ser representadas em definições de como seus integrantes que se juntam e executam suas tarefas. O funcionamento organizacional e o conceito de estrutura abrangem várias questões importantes, uma delas é a centralização versus descentralização.

Descentralização é quando a empresa apresenta menos monitoramento nas decisões tomadas pelos seus colaboradores. Ou seja, as decisões são tomadas no escalão inferior da hierarquia. Diferente da centralização, nela o colaborador quase não toma decisões, esse papel é direcionado para aqueles que estão no topo da hierarquia da empresa.

Além disso, nota-se a formalização, departamentalização e amplitude de controle. A formalização refere-se à formalidade que a empresa apresenta, departamentalização é como a empresa é dividida, para poder alcançar os objetivos da empresa e amplitude de controle está relacionado com o organograma da empresa, quanto maior ele for, maior será o controle da organização.

Para um bom funcionamento de uma organização é necessário a construção de um projeto organizacional onde é possível observar a forma de ser da empresa. Para isso é preciso ter consciência do tamanho da empresa em vista dos concorrentes, quais as tecnologias que impactam no comportamento da empresa e quais são as estratégias que a empresa utiliza para o próprio crescimento.

Assim como o mundo é formado por vários tipos de culturas, uma organização também possui a sua, ou seja, apresenta um conjunto de valores, objetivos, hábitos, políticas, crenças etc. Portanto, a cultura organizacional são as regras impostas pela organização para manifestar seus valores na prática, ou seja, a imagem que ela passa tanto para os colaboradores quanto para a sociedade.

É de suma importância que o empregado esteja conectado com a cultura da organização, pois assim o seu desenvolvimento no trabalho será melhor e ele estará mais motivado para realizar a sua função.

O último ponto da dimensão organizacional é a mudança, ou seja, processo de alterações na organização, seja ela planejada ou não, visando um melhor desenvolvimento da empresa. Para isso é necessário conhecer o estado atual, situação em que ela se encontra, quais as alterações que serão aplicadas e por último o estado desejado, onde se quer chegar.

Como citado anteriormente, existem dois tipos de mudanças: a planejada, que visa a melhoria da capacidade da organização e a não planejada, que são situações que ocorrem sem avisos, como uma demissão solicitada ou uma transferência de profissional de última hora.

Toda mudança gerada causa resistência, ou seja, insegurança, ameaça, apontamento de pontos falhos, falta de comunicação, tolerância baixa a mudança, custos da mesma e entre outros. Isso ocorre pois é preferível para alguns continuar do mesmo jeito por causa da comodidade em que se encontram.

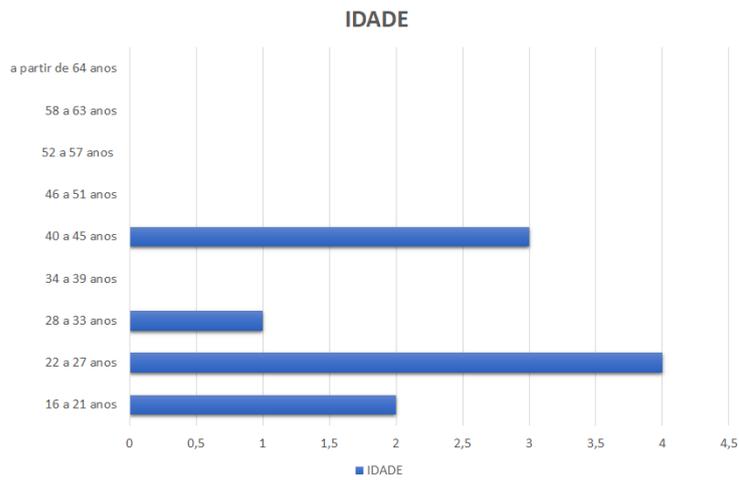
A mudança é constituída por um processo de três partes. Primeiro acontece o descongelamento, quando é decidido que é preciso alterar algo. Depois vem a parte da movimentação, onde começa a ser implantado as novas regras, nesse momento a organização recebe forças positivas (apoio) e forças negativas (rejeição). Por fim, vem o recongelamento, onde a empresa começa a trabalhar com as novas mudanças.

Conclui-se que as empresas precisam investir seus recursos para a criação de hábitos organizacionais, pois isso garante que as pessoas saibam administrar suas tarefas e se sintam motivadas no trabalho. Dessa forma o micro (indivíduo) e o macro (empresa) entram em harmonia e ambos são beneficiados.

### **3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

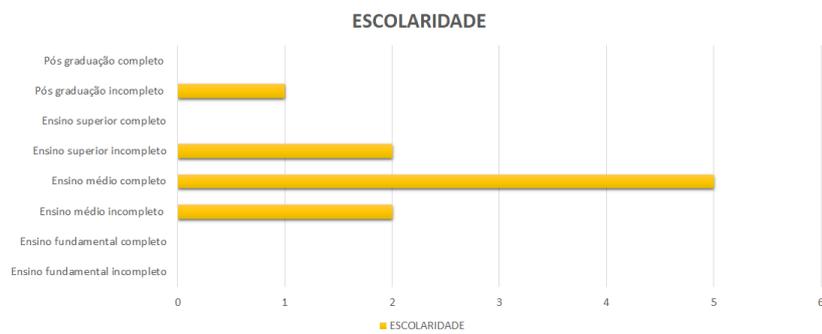
Os gráficos a seguir apresentam as características individuais dos funcionários. Ao analisar, observa-se, que a empresa apresenta uma maior faixa etária no grupo de 22 a 27 anos, a maioria é do sexo feminino e o grau de escolaridade predominante é o ensino médio completo.

Figura 1: Gráfico referente a idade



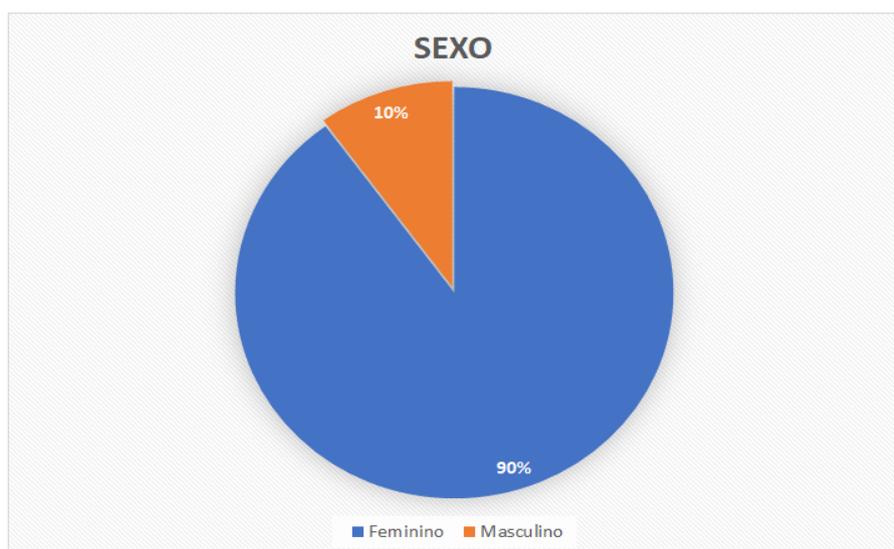
Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 2: Gráfico referente a escolaridade.



Fonte: Dados da pesquisa.

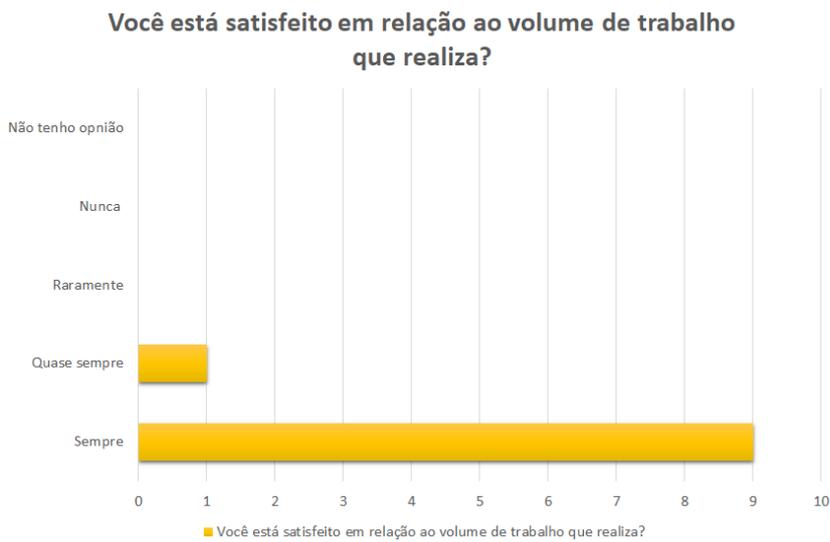
Figura 3: Gráfico referente ao sexo.



Fonte: dados da pesquisa.

A maioria dos colaboradores está sempre satisfeitos em relação ao volume de trabalho que realiza e dispõe das competências adequadas para realizar seu trabalho, como pode-se observar nos próximos dois gráficos.

FIGURA 4: Gráfico referente a satisfação ao volume de trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa.

FIGURA 5: Gráfico referente as competências adequadas para o trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa.

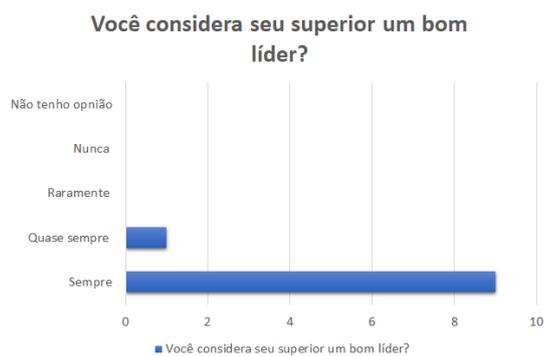
Em relação a dimensão grupal, os colaboradores acreditam que a comunicação é confiável. Boa parte também responde que é sempre valorizado o trabalho em equipe, que possuem um bom líder e que seu setor reconhece as melhorias e esforços.

FIGURA 6: Gráfico referente a confiança na comunicação setorial.



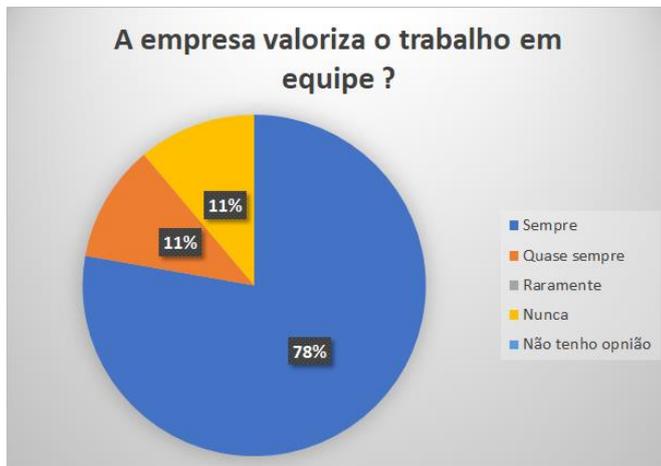
Fonte: Dados da pesquisa.

FIGURA 7: Gráfico referente a análise de liderança.



Fonte: Dados da pesquisa.

FIGURA 8: Gráfico referente a valorização da empresa para com a equipe.



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 9: Gráfico referente ao reconhecimento de melhorias e esforços.



Fonte: Dados da pesquisa.

Por último, tem-se os gráficos da dimensão organizacional, nessa parte todos os funcionários se identificam com a missão, visão e valores da organização. Já os conflitos existentes na empresa são solucionados rapidamente o que ajuda no crescimento da empresa.

FIGURA 10: Gráfico referente aos conflitos existentes solucionados.



Fonte: Dados da pesquisa.

FIGURA 11: Gráfico referente a identificação com a missão, visão e valores da empresa.



Fonte: dados da pesquisa.

### 3 CONCLUSÃO

Conclui-se que as empresas são responsáveis por administrar o comportamento organizacional, observar os pontos citados no artigo ajuda os colaboradores a serem melhores e consecutivamente trás para a empresa bons resultados. Consequentemente deixar que os comportamentos individuais comprometam o grupo pode trazer prejuízos à empresa e insatisfação dos funcionários.

O comportamento apresentado pela maioria dos funcionários é extremamente positivo, o que é bom para uma empresa que está começando. Percebe-se que as pessoas se sentem satisfeitas, competentes para executar suas funções, acreditam ter um bom líder, se sentem reconhecidas pelos seus esforços em prol dos objetivos da empresa e afirmam que mais da metade dos conflitos são solucionados.

Com isso, podemos concluir que, as pessoas se sentem motivadas a trabalhar nessa empresa pois sabem que os seus esforços serão compensados pelos objetivos alcançados. Ter uma boa motivação leva a bons resultados, ou seja, traz para empresa crescimento próprio e dentro do mercado em que atua.

Estar atento às três dimensões organizacionais deve ser uma das prioridades da empresa, é preciso estar atento às habilidades e personalidades indivíduo. Tem que haver uma boa comunicação grupal para que a empresa consiga realizar a demanda solicitada e uma estrutura adequada para que todos tenham condições necessárias para o trabalho. O comportamento organizacional deve ser colocado em prática para que toda a empresa funcione.

### REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional a dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DUHIGG, Charles. **The Power of Habit**. Páginas 194 e 203.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2009.

VAZZOLER, Eric. **Motivação**: Porque isto é importante? endomarketing.tv, 2015.

Disponível em: <https://endomarketing.tv/motivacao/#.XbtUQ-hKjIV>. Acesso em: 2019.

Comentado [1]: Adicionei uma referência