

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFACVEST
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
SEVERINA DA SILVA DO ESPIRITO SANTO**

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

SEPETIBA – RJ

2023

SEVERINA DA SILVA DO ESPIRITO SANTO
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro Universitário UNIFACVEST como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aluna: Severina da Silva do Espírito Santo

Orientador: Prof. Me. Eduardo Henrique Bondarczuk

Lages, SC, (Sepetiba, RJ, __/__/2023). Nota _____

Prof. Me. Eduardo Henrique Bondarczuk

Prof. Dr. José Correia Gonçalves

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Severina da Silva do Espirito Santo
Graduanda de Bacharelado em Administração pela Unifacvest.
severinadasilvadoespiritosanto@unifacvest.edu.br

Eduardo Henrique Bondarczuk
Graduado em Administração de Empresas pela PUCRS e em Direito pela UFRGS, Mestre em
Direito pela UFRGS. Professor orientador do curso de Administração da UNIFACVEST.
Email: prof.eduardo.bondarczuk@unifacvest.edu.br. Lattes
CV: <http://lattes.cnpq.br/7558717152517140>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2240-9355>.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal ampliar a visão das organizações e dos profissionais que atuam em qualquer área profissional ou esteja em qualquer nível hierárquico. Com um ambiente corporativo muito mais competitivo e estruturado, as empresas não estão apenas preocupadas com seus valores patrimoniais, mas também apresentam maior preocupação com o capital intelectual que a mesma possui e com a harmonia no ambiente de trabalho. As organizações são formadas por pessoas com diversidade de pensamentos, formações e crenças. Percebe-se que faltam incentivos e valorização profissional, o que tende a gerar conflitos nas organizações. De modo geral, este estudo visa demonstrar como o comportamento organizacional afeta os resultados das atividades do dia a dia nas empresas; como um ambiente organizacional ruim, afeta de maneira negativa a produtividade e os relacionamentos dos funcionários, impactando diretamente nos resultados finais das atividades. Visa também conceituar o comportamento organizacional e apontar como a motivação profissional e suas estratégias são pontos importantes para um bom equilíbrio organizacional.

Palavras-Chave: Comportamento Organizacional. Colaborador. Motivação.

ABSTRACT

The main objective of this work is to broaden the vision of organizations and professionals who work in any professional area or are at any hierarchical level. With a much more competitive and structured corporate environment, companies are not only concerned with their equity values, but are also more concerned with their intellectual capital and with harmony in the work environment. Organizations are made up of people with diverse thoughts, backgrounds and beliefs. It is perceived that there is a lack of incentive and professional appreciation, which tends to generate conflicts in organizations. In general, this study aims to demonstrate how organizational behavior affects the results of day-to-day activities in companies; as a bad organizational environment, negatively affects productivity and employee relationships, directly impacting the final results of activities. It also aims to conceptualize organizational behavior and point out how professional motivation and its strategies are important points for a good organizational balance.

Keywords: Organizational Behavior. Collaborator. Motivation.

1 INTRODUÇÃO

O comportamento organizacional representa uma área multidisciplinar, consiste no estudo sobre o modo, de como as pessoas ou grupos que compõem uma empresa agem nos seus respectivos locais de trabalho, e como as suas atitudes podem afetar os costumes e condutas que caracterizam a organização. O comportamento organizacional não busca seguir leis, ele procura a melhor forma para cada ambiente, uma vez que compreende que o comportamento humano é influenciado pelas condições da situação ou contingenciais.(CARAVANTES, 2014)

A importância desse tema é ampliar a visão das organizações e dos profissionais que atuam em qualquer área, com um ambiente corporativo muito mais competitivo e estruturado, as empresas não estão apenas preocupadas com seus valores patrimoniais, mas também apresentam maior preocupação com o capital intelectual que as mesmas possuem. As organizações são formadas por pessoas com diversidade de pensamentos, criações, crenças diferentes, que somadas a falta de incentivo e valorização profissional geram conflitos nas organizações. (CHIAVENATO, 2004)

Muitos funcionários evitam discutir sobre o comportamento, fazendo parecer que o ambiente de trabalho é emocionalmente estável, e adequado para melhor desenvolvimento das atividades, evitando conflito com líderes, temendo represálias ou até mesmo achando que tal situação é normal, mas que afetam significativamente a produtividade dos colaboradores. (ROBBINS, 2002)

Sendo assim, a pesquisa levantou o seguinte questionamento: como o comportamento organizacional afeta os resultados das atividades do dia a dia nas empresas?

De modo geral, este estudo tem como objetivo geral: descrever a importância do comportamento organizacional para o desenvolvimento das empresas. Também teve como objetivos específicos: conceituar: o comportamento organizacional; demonstrar como o comportamento organizacional afeta a organização em um todo; e apontar a motivação profissional como um ponto importante para um equilíbrio organizacional.

2COMPORTEAMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato(2005), o comportamento organizacional, refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações. Há influência das pessoas e grupos sobre as organizações e, vice-versa, com a influência das organizações sobre as pessoas e grupos.

O comportamento organizacional é o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e pessoas se comportam dentro delas. É uma ciência interdisciplinar. Como a organização é um sistema cooperativo racional, ela somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõe coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiriam. (CHIAVENATO, 2005).

Já França (2006), simplifica o conceito e resume comportamento organizacional como um estudo do conjunto de ações, atitudes e expectativas humanas dentro do ambiente de trabalho. Sendo assim, o que determina o comportamento organizacional são os indivíduos, os grupos e a estrutura organizacional. E na visão de Robbins o comportamento organizacional é:

Um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar esse conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização. (ROBBINS, 2005).

Cada instituição tem sua cultura, estrutura e clima organizacional próprio. Robbins (2012, p. 501) conceitua cultura como “um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais.”

Segundo Schein (1985), cultura é um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna.

É firmada em suas metas, valores e visão, entre vários outros fatores, nenhuma empresa vai ser igual à outra. De certa forma algumas influenciam o mundo inteiro pela forma que agem com ousadia e muita inovação. Criam

tendências de modelo de gestão, de atingir resultados e se transformam em referências nas áreas que trabalham, porém têm outras que afetam negativamente e diretamente o bem-estar e estilo de vida dos funcionários e de todas as pessoas que têm qualquer tipo de relação com as operações da empresa, como clientes, profissionais terceirizados, fornecedores e até mesmo os familiares de seus colaboradores. (SCHEIN, 1985)

Toda essa interferência é contaminada pelo comportamento do capital humano, que inserido na sociedade, também é um influenciador dos comportamentos. Ele pode ser percebido como um conjunto de peculiaridades de viver e atitudes praticadas pelas pessoas que fazem parte a instituição, tanto os funcionários quanto os seus líderes, e o embate que tais condutas e hábitos têm sobre o andamento, desenvolvimento e resultados da organização.(LUZ,2012)

John R. Schermerhorn (1996) relata a transformação das organizações, e da grande importância de novas tecnologias, e do imenso desafio de gerenciar uma organização de um modo renovador e atual e que as instituições devem ser capazes de se transformar de forma contínua e de modo positivo nessa época cheia de desafios.

Freiberger (2009) define o comportamento organizacional, como o desenvolvimento humano em seu espaço de trabalho, a considerável importância das atividades em grupo, e de como se comportar diante de uma situação de conflito entre colaborador e organização, da ética e dos seus valores sabendo respeitar e valorizar cada um de sua maneira. O estudo do comportamento organizacional busca o entendimento de como desenvolver pessoas, grupos e a organização de forma positiva e eficaz.

De acordo com Chiavenato (1995),além dos aparelhos, dispositivos, ferramentas, entre outros, as companhias são compostas por capital humano, que são os trabalhadores. Eles são de extrema importância para a realização das tarefas. Por isso, é fundamental estudar e entender como funciona o ambiente de trabalho. Como já se sabe o relacionamento entre pessoas e a maneira de agir e pensar de cada um dos integrantes pode influenciar em muitos fatores. Por exemplo, tarefas realizadas com qualidade, alta produtividade, o engajamento e a construção de um ambiente organizacional saudável.

3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E A ORGANIZAÇÃO

No livro Fundamentos de Comportamento Organizacional (SCHERMERHORN, 2000), o autor nos relata as mudanças das organizações, e da importância de novas tecnologias, e do desafio de gerenciar uma organização de um modo inovador e moderno. As organizações devem ser capazes de mudar de forma constante e positiva nessa época cheia de desafios (SCHERMERHORN, 2000).

A organização é a elaboração mais lapidada e complexa da humanidade. E são as pessoas que dão o suporte para as invenções. Encantados pelo fenômeno que desenvolveu o saber humano como computador, espaçonave, aeronave, telefone móvel e outros meios tecnológicos desenvolvidos, acabam esquecendo que essas criações foram preparadas e desenvolvidas no interior das organizações. Todas as descobertas da atualidade são o objeto de organizações que planejam, criam, desenvolvem, constroem, aprimoram, distribuem e oferecem o que necessitamos para viver. As organizações inovam constantemente produtos, serviços, instalações, entretenimento e mídia de informação. O pensamento mecanicista tratou das organizações como máquinas, desprezando a existência do ser humano, através da decomposição profunda do trabalho, diminuindo a liberdade de ação dos colaboradores, em benefício do controle praticado por suas máquinas e supervisores. (Handy, 1978; Dutra, 2004)

4 MOTIVAÇÃO

Um dos maiores desafios da motivação no trabalho encontra-se na relação dos interesses da organização com os interesses dos colaboradores. Davis e Newstrom (1992) dizem acreditar que a tarefa do gestor é apontar os estímulos e as carências dos colaboradores, direcionando o comportamento deles para a execução das atividades no trabalho. Conforme este entendimento, o grande obstáculo da motivação pode ser vencido, considerando alguma ajuda externa, no direcionamento das metas tanto da instituição quanto dos funcionários. Porém, sabe-se que a motivação é um método interno do indivíduo, no entanto, entende-se que o “ambiente contribui para seu afloramento, pois é a partir dele que o homem constrói, pela percepção, sua realidade” (GOMES, 2002, p.96).

Robbins (2006) define motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. A intensidade se refere ao empenho despendido pela pessoa. Entretanto a intensidade não traz resultados positivos se não tiver uma direção que beneficie a instituição. Conseqüentemente precisa se considerar a qualidade tanto quanto a intensidade. E a outra parte desta equação é a persistência, um parâmetro de quanto tempo uma pessoa consegue manter sua dedicação. Os funcionários motivados permanecem em uma tarefa específica até que as metas estabelecidas previamente, sejam alcançadas.

Além de representar o ato ou efeito de motivar, segundo Ferreira (2006), a motivação diz respeito ao conjunto “[...] de fatores psicológicos, ordem fisiológica, mental ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo.”. Robbins (2002, p. 151) define motivação “[...] como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de um objetivo estabelecido.”. De acordo com Chiavenato (1994, p. 165) “[...] a motivação pode ser conceituada como o esforço e persistência exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo”.

Para Sawrey e Telford (1976, p. 18), "motivo pode ser definido como uma condição interna relativamente duradoura que leva o indivíduo ou que o predispõe a persistir num comportamento orientado para um objetivo, possibilitando a transformação ou a permanência da situação". Para muitos o

principal fator que incentiva, seria o dinheiro, eis um engano, baseado em um estudo realizado pela Universidade Columbia, em New York/EUA, o que realmente ajuda a desenvolver gosto por sua profissão como administrador, seria o reconhecimento profissional, a garantia de um emprego, o crescimento pessoal, metas a serem atingidas e pessoas que valorizam o que possuem.

De acordo com Abraham Maslow, assim que o homem supre suas necessidades, ele se motiva. Tais necessidades humanas são definidas em 5 níveis dentro de uma hierarquia. Somente quando um nível inferior está satisfeito, é que um nível imediatamente superior surge no comportamento da pessoa.

A conexão da motivação com o comportamento e com o desempenho é definida de forma espontânea tanto pelos estudiosos como pelos indivíduos leigos no assunto. O comportamento é compreendido como sendo desafiado e conduzido pelas metas da pessoa, que pratica um esforço para atingir determinado objetivo. A maioria dos autores considera a motivação humana como um processo psicológico estreitamente relacionado com o impulso ou com a tendência a realizar com persistência determinados comportamentos.

A motivação no trabalho, por exemplo, manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado. Geralmente, salientam-se três componentes na motivação: o impulso, a direção e a persistência do comportamento (MITCHELL, 1982; KANFER, 1990, 1992; KATZEL E THOMPSON, 1990; LOCKE E LATHAN, 1990; VALLERAND E THILL, 1993).

Um dos maiores desafios para as organizações consiste em motivar as pessoas, isto é, em fazer elas se sentirem intimamente determinadas, confiantes e comprometidas com a execução dos objetivos propostos, dando-lhes energia e incentivo suficientes para alcançar o sucesso através de seu trabalho. É indispensável que o administrador conhece as motivações humanas para alcançar a colaboração irrestrita das pessoas.

Segundo Gil (2009), “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. Para Maximiano (2006), a motivação é o processo responsável pela grandeza, direção e perseverança que a pessoa tem para alcançar uma

determinada meta, onde se procura definir as características pessoais, o papel e o ambiente do trabalho e, explicar a influência que afeta a motivação sobre o desempenho. O conceito de motivação na atmosfera organizacional está profundamente conectado ao ponto de vista que se tem sobre a percepção do empregado relativamente à responsabilidade ou tarefa que este desempenha.

5 MATERIAL E MÉTODOS

Para a elaboração do trabalho foi feita uma pesquisa bibliográfica baseada principalmente em livros de diversos autores da área do Comportamento Organizacional como, por exemplo, Chiavenato (2008), Menegon (2012), Luz (2012), Robbins (2009), entre outros que realizam trabalhos pertinentes ao assunto. Foi realizado também levantamento de informações sobre o tema em revistas, artigos, documentários, relatórios, entre outras fontes de dados.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Promover o estudo e métodos avaliativos do comportamento organizacional tem como objetivo trazer maior entendimento sobre os espaços empresariais, no sentido comportamental e cultural, para o avanço positivo e frequente de soluções, com o propósito de: adquirir e reter talentos, evitar do *turnover*, promover engajamento, produtividade e equilíbrio entre os *stakeholders*. Um colaborador com uma conduta inadequada pode trazer retornos negativos a empresa, impactando no desempenho de todos os componentes da organização. Em contrapartida, ter profissionais empenhados possibilita mais qualidade nos serviços e maiores resultados positivos. Conseqüentemente, a empresa pode e deve colaborar para aprimorar o relacionamento em grupo com treinamentos e incentivos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi de ampliar a visão das organizações e ajudar a compreender o comportamento organizacional, ele representa uma área multidisciplinar e consiste no estudo sobre o modo de como as pessoas ou grupos que compõe uma empresa agem nos seus respectivos ambientes de trabalho, e como as suas ações e decisões podem afetar condutas e outras bases que caracterizem a organização.

Na organização muitas das vezes os funcionários são tratados como máquinas, desprezando a sua existência, através da decomposição profunda do trabalho, diminuindo a liberdade de suas ações. A mudança é uma característica de toda organização e a sociedade em geral, e as organizações que se adaptam melhor com as diferenças, mudanças e inovações, são abertas a conceitos agregadores e de motivação, além de obterem maiores sucessos.

Por meio deste trabalho foi possível analisar qual é o fator que faz com que um determinado indivíduo seja impelido a dedicar tempo e esforço em uma tarefa, sendo que esse fator é a motivação. A motivação vem se fazendo presente nas organizações é a qualidade de vida no trabalho, que leva em consideração os fatores e necessidades do ser humano e trabalha estas informações de maneira eficaz, transformando-as em ações que melhoram as rotinas de trabalho. A organização tem um papel primordial na motivação individual de cada colaborador, dando suporte necessário e o tentando sempre gerar motivação com benefícios, desafios e perspectivas de crescimento profissional.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Psicologia aplicada à administração – Globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações.** São Paulo: Excellus, 2000.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, V. 41, n.1, 2001.

BRITO, M. J. M.; Melo M. C. de O. L.; Monteiro, P. R. R. & Costa, J. O. Interfaces das mudanças hospitalares na ótica da enfermeira gerente. **Revista de Administração de Empresas**, 44, edição especial, 2004.

CARAVANTES, Geraldo R. **Comunicação e Comportamento Organizacional.** São Paulo: Anhanguera, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento e Controle da Produção.** 2 Ed. Rio de Janeiro: Manole, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

FREIBERGER, Zélia. **Técnico em Administração: Comportamento organizacional.** Cuiabá: EdUFMT, 2009.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2009.

HANDY, C. B. Da política e manejo das diferenças. **Como compreender as organizações.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HERZBERG, Frederick. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KANFER, R. Teoria da motivação e psicologia industrial e organizacional. In: MD Dunnette & LM Hough (Eds.). **Manual de psicologia industrial e organizacional** vol. 1, 1990.

KATZELL, R. A.; THOMPSON, D. E. *Work motivation: theory and practice*. In: ***American Psychologist***, v. 45, n. 2, 1990.

LIMA, S. M. V. & Bressan, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. (Ed.). **Mudança Organizacional - teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

LOCKE, E. A.; LATHAN, G. P. ***A theory of goal-setting and task performance***. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro :Qualimark, 2012.

MAXIMIANO, Antonio C.A. **Teoria Geral da Administração**. Da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

MENEGON, Letícia F. (Org.). **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MITCHELL, T. R. *Motivation: New directions for theory, research, and practice*. In: ***Academy of Management Review***, v. 7, 1982.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8 ed. Rio de Janeiro: Person, 1999.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen P.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2012.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8 ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2009.

SANCHO, C. *et al.* Análisis de lamotivación para elestudioen adultos mayores. In **R.E.M.E. – Revista Electrónica de Motivación y Emoción**, Castellón de la Plana, Espanha, 2002.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G; OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. In: **Revista de Administração Pública**, V. 34, n. 1, 2000.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TAYLOR, FREDERICK W. **Princípios da Administração Científica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1970.

VALLERAND, J. R.; THILL, E. E. **Introduction à la psychologie de la motivation**. Laval: Vigot, 1993.