

REVISTA

Edição N° 1 . Ano 2023

# CONEXÃO

GESTÃO, TECNOLOGIA & NEGÓCIOS

## A importância do comportamento organizacional

Mozart Pereira da Silva Neto



EDITORA  
**FMB**

REVISTA

Edição Nº 1 . Ano 2023

# CONEXÃO

GESTÃO, TECNOLOGIA & NEGÓCIOS



EDITORA  
**FMB**



 [editora.faculdadefmb.edu.br](http://editora.faculdadefmb.edu.br)

Todos os direitos desta edição  
reservados para: Editora FMB Ltda.



# Sumário

Capítulo **1**  
**Página 06**  
Introdução

Capítulo **2**  
**Página 11**  
As Organizações no  
Período Pós-Pandemico





## A importância do comportamento organizacional

Mozart Pereira da Silva Neto

### Resumo

A maneira como os indivíduos respondem às situações no local de trabalho, como reagem às dificuldades que surgem, como se comunicam internamente, a maneira como realizam suas atividades, são exemplos de como o comportamento organizacional é compreendido na empresa. Tendo este entendimento, foi iniciada a busca desta nova realidade que vivenciamos, é uma busca constante pela qualidade de vida dentro do ambiente organizacional, e logo após o período pandêmico, muitas pessoas trabalhando em home office, e com isso foi visto que a adaptação veio e muitos hoje optam, por estes perfis de trabalho, com isso o comportamento organizacional é uma engrenagem importantíssima, para a retenção e customização do novo normal.

**Palavras-Chave:** Comportamento; Produtividade; Resultados; Qualidade de Vida.

### Abstract

The way individuals respond to situations in the workplace, how they react to the difficulties that arise, how they communicate internally, the way they perform their activities, are examples of how organizational behavior is understood in the company. Having this understanding, the search for this new reality that we experienced was initiated, it is a constant search for quality of life within the organizational environment, and soon after the epidemic period, many people working in home office, and with this it was seen that adaptation came and many today choose, for these work profiles, with this organizational behavior is a very important gear, for the retention and customization of the new normal.

**Keywords:** Behavior; Productivity; Findings; Quality of Life.

O comportamento organizacional de um indivíduo é certamente mais benéfico no dia a dia de uma organização do que até o mais considerado título acadêmico. Esse tema norteia profissionais sobre o perigo de não ter inteligência no trabalho.

As organizações têm objetivado maior competitividade no mercado, aplicando novas tecnologias em uma rapidez crescente. Em razão disso, compreender a integração dos grupos organizacionais diante dessas mudanças é significativo para a obtenção de melhores resultados. O equilíbrio de um clima organizacional é decisório para os resultados de uma instituição, sendo neste local onde os gestores devem saber desenvolver seguramente o clima organizacional para que o comportamento do indivíduo não afete negativamente a organização.

Os estudos desse comportamento intensificam-se à medida que os gestores captam a importância desse quesito. Conflitos internos, ausência de motivação e problemas de gestão são indícios de que o comportamento organizacional não obtém a relevância que merece. A cultura organizacional capta o indivíduo em todos os níveis. Deste modo, ela desempenha várias funções importantes em uma empresa.

E hoje temos uma nova realidade o mundo em período pós-pandêmico, onde a qualidade de vida no trabalho está suplantando todas as expectativas, de uma realidade entre organização e colaborador, qual será o futuro?

## **1.1**

### **Comportamento organizacional**

A maneira como os indivíduos respondem às situações no local de trabalho, como reagem às dificuldades que surgem, como se comunicam internamente, a maneira como realizam suas atividades, são exemplos de como o comportamento organizacional é compreendido na empresa. O tema Comportamento Organizacional é objeto de estudo de muitos pesquisadores. Para Stephen Robbins, autor americano de livros sobre gestão de negócios, o comportamento organizacional “é um campo de estudo que investiga o impacto de indivíduos, grupos e estruturas no comportamento dentro das organizações”.

O tema comportamento organizacional tem por objetivo estudar as relações humanas dentro das organizações. Desse modo, trata da relação indivíduo com o desempenho organizacional, com a produtividade com qualidade do

trabalho, com os produtos e serviços oferecidos e também com a qualidade de vida dos colaboradores dentro de uma organização. (CINTRA, 2016, p.10).

Já os acadêmicos Keith David e John Newstrom, também americanos, o definem como “o estudo e a aplicação do conhecimento relacionado à maneira como as pessoas agem nas organizações”.

Robbins (1999, p. 6), por exemplo, define comportamento organizacional como “um campo de estudo que investiga o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional”. O colaborador chega desanimado e se depara com um clima organizacional excitante, um grupo cooperativo então surge uma nova força para o seu dia. Essa influência pode ser sentida dos dois lados. O que vivemos lá fora no nosso dia, reflete na nossa maneira de trabalhar. No mundo em que vivemos, onde ocorrem fortes mudanças e a concorrência baseada nos princípios de sucesso são efetivas, está cada vez mais complexo separar ou deixar os problemas em casa quando se vai para o ambiente organizacional. A forma como as pessoas se comporta no ambiente organizacional influencia a produtividade, a interatividade, o comprometimento e a liderança do funcionário.

Fatores internos e externos podem afetar esse comportamento. Os fatores internos em grande parte são influenciados pelos sentimentos, emoções e experiências do colaborador. Os fatores externos estão relacionados a várias áreas, como a economia, o governo, a vida social do indivíduo, entre outros. Para Moscovici (1998) o comportamento humano é influenciado por três conjuntos interdependentes de variáveis internas, que são: a competência, que compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência e maturidade; a energia, que se manifesta no nível de intensidade e na extensão temporal da atividade física e mental, nas emoções e sentimentos, nas características de temperamento e humor; e a ideologia, que abrange um conjunto de ideias e princípios hierarquizados, com lastro em valores sociais, políticos, religiosos e filosóficos que influenciam a percepção, o raciocínio, o julgamento e as decisões.

Essa disciplina vem ganhando cada vez mais relevância como uma maneira de fazer as organizações prosperarem não só agora como no futuro. “O estudo do comportamento organizacional é uma ciência aplicada que se apoia na contribuição de diversas outras disciplinas sociais, a antropologia e a ciência política.” (ROBBINS, 2011, pág.10 num.01). O comportamento organizacional é considerado uma disciplina científica, pois são realizadas várias pesquisas em várias áreas diferentes a fim de descobrir como melhorar a produtividade e a assertividade de uma organização.

“O Comportamento Organizacional (CO) está voltado para o estudo da dinâmica e do funcionamento das organizações. Seu foco central está em compreender como a organização funciona e como se comporta.” (CHIAVENATO, pág.95 num.02). A Partir dessas pesquisas os líderes podem fazer ajustes objetivando aumentar a lucratividade de maneira mais precisa na sua organização. Buscando compreender as coisas por meio de três determinantes, o indivíduo, o grupo e a organização.



**1.2****Efeito Hawthorne**

O entendimento do comportamento organizacional nunca foi tão importante para os gestores como nos dias de hoje. O mercado sofreu grandes transformações com crises e a pandemia tornando mais desafiador administrar pessoas durante esse período inconstante. Como exemplificou Marques, um modelo de pesquisa que contribuiu para a investigação do comportamento no ambiente de trabalho, foi o efeito Hawthorne. Foi na Western Electric Company de Chicago, nos Estados Unidos, que os estudos de Hawthorne foram realizados. A pesquisa recebeu esse nome por causa do bairro em que a fábrica estava localizada. A equipe de investigação, que contava com o renomado psicólogo Elton Mayo, era da Universidade de Harvard e tinha como objetivo descobrir as razões que levavam os operários a sofrerem tanto com acidentes, fadiga e baixa produtividade, o que causava o chamado turnover, que é o nome dado à alta rotatividade de funcionários.

A pesquisa teve quatro fases, na primeira chamada de Estudo da Iluminação. Em que se comparava o rendimento com as situações físicas da companhia, os colaboradores foram separados em dois grupos, onde um foi submetido a uma luz intensa e constante e o outro a níveis diferentes de iluminação. Sendo que um grupo era o de controle e o outro o de experimento. Foi observado que o grupo que melhor produziu foi o de experimento, mas não pela condição de iluminação e sim por saber fazer parte de um experimento. Verificando-se assim que o fator psicológico foi predominante nos resultados diante do fator físico, esses colaboradores se sentiram importantes por fazer parte do experimento. Na segunda etapa, a pesquisa recebeu o nome de Sala de Montagem e resumiu-se em assegurar aos operários da sala de experimentos mais do que exclusivamente uma iluminação diferenciada. Passando a ter períodos de descanso, tiveram seus subsídios aumentados e eram ouvidos pelos seus superiores, sendo capaz de contribuir com suas ideias e opiniões. O que se percebeu foi que eles se tornaram muito mais entusiasmados, o que tornou os níveis de produção significativamente maiores.

Programa de Entrevistas foi o nome dado à terceira etapa deste experimento, onde o que foi observado foram as atitudes e sentimentos dos colaboradores. Eles começaram a ser ouvidos por meio de entrevistas e tiveram a chance de falar a respeito do que sentiam em relação à empresa. Por consequência, descobriu-se que tinha uma organização informal dos profissionais, que eram fiéis uns aos outros, com o intuito de se protegerem da intransigência dos seus superiores. A quarta etapa foi a observação comparativa entre a organização informal dos trabalhadores e a organização formal que era imposta pela fábrica. Eles passaram a ser gratificados de acordo com a quantidade de peças que fossem produzidas.

O que foi percebido pelos pesquisadores é que eles abraçaram um método em que, quando constatavam que haviam produzido uma quantidade satisfatória, moderavam o ritmo e reservavam o excesso para um dia em que a produção fosse menor, em um método de compensação e colaboração uns com os outros.

Devido a Grande Depressão de 1929 o experimento precisou ser interrompido, mesmo com a interrupção os estudos foram satisfatórios e deram origem à Teoria das Relações

Humanas, que transformou o modo com a qual os trabalhadores eram notados e tratados pelas empresas.

Verificou - se que a valorização pessoal tem um alto impacto sobre o rendimento de um indivíduo em seu trabalho e isso deve ser efetivamente considerado. A valorização pessoal, as relações humanas e a união em equipe impactam diretamente o ambiente de uma organização. Como expôs Marques em seu artigo, se sozinhos eles foram capazes de se organizarem para ajudar uns aos outros, imagine do que seriam capazes ao contar com o apoio da gestão. Por isso, os supervisores devem sempre promover a união de grupo e se colocar como membro dele. Os resultados disso certamente serão extraordinários.

Uma instituição que se importa em examinar o comportamento organizacional do seu pessoal, vê muito além das atitudes e habilidades dos seus contratados, pois, esse método auxilia a gestão de pessoas em diversos aspectos relevantes. Análises e estudos nessa área devem nos fornecer componentes suficientes a fim de especificar em detalhes e sistematicamente as atitudes dos membros da organização impulsionando a performance da equipe.

### 1.3

## **Análises Comportamentais**

Conforme afirma Rodrigues o comportamento organizacional pode ser focado em um dos 6 objetivos; na ética, na responsabilidade, na competitividade, no controle gerencial, na autocracia ou na perseguição. O comportamento com foco na ética desenvolve as atividades baseadas em normas de conduta e regras previamente estabelecidas. Já o comportamento com foco nas responsabilidades, cuida em assegurar a plena realização de todas as obrigações e demandas de trabalho. O modelo de comportamento organizacional focado no controle gerencial dos processos trata do monitoramento das atividades e do desempenho individual e coletivo. O objetivo do comportamento aplicado na competitividade é que eles deem o melhor de si na procura por melhores resultados. O comportamento organizacional autocrático é visto nos casos nos quais as lideranças não abrem possibilidade para que os colaboradores consigam manifestar suas opiniões e colaborar com sugestões sobre o trabalho. O comportamento com cerne na perseguição é quando os líderes perseguem alguns de seus subordinados. Verificar e entender o comportamento organizacional são hábitos imprescindíveis para qualquer empresa.

Aprofundar o estudo do comportamento organizacional beneficia a adesão de melhores práticas voltadas à gestão de pessoas. Isso porque melhorar o clima da empresa torna os colaboradores mais satisfeitos e comprometidos com os resultados e produtivos.

Quando um conflito é solucionado em uma organização, o comportamento organizacional é impactado porém esse impacto é positivo. Sendo assim a organização pode seguir sua rotina de trabalho em busca dos objetivos, já que está dando mais um passo para o crescimento através do comportamento. (CINTRA, 2016, p.21).

Observar o comportamento organizacional (individual e coletivo) é igualmente necessário no sentido de gerar condições de trabalho aptas ao desempenho dos colaboradores e mecanismos mais concretos de liderança. Cada empresa tem seus desafios específicos, no entanto alguns fatores são orientações gerais que podem servir para avaliar o comportamento dentro de uma organização, sendo alguns deles os indicadores de absenteísmo, o tempo para a execução das tarefas, falhas humanas, qualidade e quantidade de produção e o nível de produtividade. São métodos que devem ser objetivos e diretamente relacionados com as ações tomadas. Análises internas, entrevistas e outros tipos de feedback também são muito úteis, do mesmo modo, a análise de bancos de dados e arquivos relacionados ao progresso de cada colaborador.



## AS ORGANIZAÇÕES NO PERÍODO PÓS-PANDEMICO

2

No filme “Le Guépard” dirigido por Luchino Visconti, há uma frase marcante que infelizmente estruturou muito do meu pensamento sobre as relações laborais no pós-pandemia: “Tudo deve mudar para que nada mude”.

Se esta afirmação não for clara ou intuitiva o suficiente, considere os seguintes casos:

- Empregadores que demitem funcionários via WhatsApp ou outros aplicativos;
- Elon Musk enviou um ultimato aos funcionários da Tesla por e-mail exigindo que os funcionários voltassem ao trabalho pessoal;
- A Apple afirma que sua cultura sempre enfatizou fortemente as reuniões presenciais e, portanto, continua comprometida com o trabalho presencial;
- O Google está considerando indexar os salários de seus trabalhadores remotos em tempo integral ao custo de vida onde eles moram. Entre grandes metrópoles e cidades suburbanas, a diferença pode levar a um corte salarial de até 25%;
- As empresas estão cada vez mais recorrendo a ferramentas de monitoramento de computador para medir as teclas digitadas ou o tempo ocioso para inferir a produtividade e o desempenho dos funcionários...

O que essas iniciativas têm em comum é a falta de pensamento estratégico sobre um dos principais benefícios da pandemia: as lições possibilitadas pelo fato de trabalhadores e empresas terem sido forçados a experimentar em massa novas formas de trabalhar e gerir. Por que você se importa? Primeiro, ao longo da história, a humanidade aprendeu muito com desastres, guerras, colapsos financeiros e pandemias. A literatura acadêmica documenta esse processo em áreas tão diversas como engenharia, redução de riscos, gestão e estudos urbanos.

Em segundo lugar, embora a experimentação possa consumir tempo e recursos, também sabemos que ela promove a inovação e pode ser uma atividade altamente produtiva quando seus principais insights são rigorosamente analisados, promovem um diálogo aberto e contínuo em toda a organização e se traduzem em ações acionáveis e mudanças organizacionais. Em última análise, a pandemia ajudou trabalhadores e organizações a superar a inércia relacionada aos custos da experimentação, bem como a inércia decorrente de muitos preconceitos negativos sobre as relações de trabalho.

Com preocupações crescentes sobre um possível declínio na produtividade organizacional, inovação, motivação e engajamento dos funcionários e cultura corporativa, não é totalmente surpreendente que algumas empresas e sua administração estejam mais uma vez cedendo às forças que as mantiveram no status quo, ou pelo menos

têm grande dificuldade em encontrar um equilíbrio entre as exigências e necessidades de curto prazo do negócio e as (novas) preferências e formas de trabalhar dos seus colaboradores. Mas antes de retomar modelos mentais e práticas de gerenciamento anteriores como se nada tivesse sido aprendido, os líderes devem ter três coisas em mente ao fazer planos para futuras relações de trabalho.

Primeiro, uma das maiores questões sobre a transição permanente para trabalhar em casa, ou mais geralmente no modo remoto, é se os trabalhadores são mais produtivos do que no escritório. Embora a maioria dos estudos seja baseada em medições propriamente ditas, há um consenso de que os trabalhadores tendem a ser mais produtivos no modo remoto. Além disso, as taxas de atrito diminuíram em 35% e as pontuações de satisfação no trabalho melhoraram, destacando que os funcionários valorizam trabalhar em casa pelo equivalente a um aumento salarial de 4% a 8%.

Em segundo lugar, os funcionários estão clamando por flexibilidade (tanto temporal quanto geográfica) no local e na forma como trabalham. As políticas de teletrabalho são um meio cada vez mais comum de fornecer aos trabalhadores flexibilidade de horário, dando aos indivíduos mais controle sobre as horas em que realizam seu trabalho. Assim, um estudo internacional recente demonstrou que o teletrabalho reduzia o número de horas trabalhadas em cerca de 80 minutos nos dias de casa, mas aumentava-as em cerca de 30 minutos nos restantes dias de trabalho (no escritório) e ao fim de semana. Como trabalhar em casa muda a estrutura da semana de trabalho.

Além disso, o experimento da pandemia foi além e removeu o vínculo tradicional entre a geografia da residência e a localização da empresa, levando a uma flexibilidade geográfica em que um trabalhador pode permanecer empregado de uma empresa sem precisar morar na cidade ou país onde a empresa está localizada. Localizado. No caso do "Work From Anywhere", os empregadores dão aos trabalhadores o controle sobre a geografia em que escolhem viver, além da flexibilidade de tempo que o teletrabalho oferece. Estudos revelam que a flexibilidade geográfica também levou a um aumento de 4,4% no desempenho dos funcionários, sem aumentar o excesso de trabalho.

Por último, mas não menos importante, os funcionários apreciaram as práticas de gestão baseadas em um maior nível de confiança. A pandemia deu aos gestores a oportunidade de fazer algo que deveriam ter feito há muito tempo: dar às pessoas mais controle sobre seu próprio trabalho, mais autonomia no planejamento e na execução de suas principais tarefas, além de mais poder de decisão e responsabilidade - em outras palavras, trate-os como adultos conscientes e responsáveis.

Embora a microgestão continue sendo uma prática comum, principalmente no Brasil, nesse contexto de incertezas, distanciamento físico e necessidade de agilidade na tomada de decisões, um número crescente de empresas tem abdicado de algum controle, negociado acordos e medido desempenho mais por entrega e menos por prazo ao controle. Isso significa que foram desenvolvidos e implementados mecanismos que têm a confiança como paradigma.

Além de reduzir a sensação de liberdade tão essencial para o bem-estar e engajamento dos funcionários, a supervisão de perto afeta a confiança entre os indivíduos e afeta negativamente o funcionamento organizacional.

Estudos mostram que, em comparação com pessoas em empresas de baixa confiança, as pessoas em empresas de alta confiança relatam 74% menos estresse, 106% mais energia no trabalho, 13% menos dias de licença médica e 40% menos esgotamento.

Qual será a realidade das novas relações de trabalho? Por que o que encontramos do outro lado será diferente da norma dos últimos anos? Desde o início, eu estava convencido de que não iríamos em direção a um novo normal caracterizado por uma nova ordem econômica e social global. Mas também não concordo que possamos voltar a ser como éramos. Acho imprescindível que os trabalhadores e principalmente as empresas mudem de comportamento à luz do que aprenderam durante a pandemia. Um aprendizado central (infelizmente não novo) é que os funcionários perseguem seu propósito, o que em um contexto organizacional se resume a duas dimensões principais: ter um forte senso de propósito e impacto de seu trabalho. Uma das práticas de gestão mais eficazes para enfrentar esse problema é garantir que o processo de tomada de decisão seja descentralizado e realizado localmente. O benefício colateral disso é que na verdade nos torna mais protagonistas, ao mesmo tempo em que nos torna seres humanos mais completos e interessantes.



## Considerações Finais

É importante para a empresa, compreender o comportamento organizacional, pois é através dele, que se observa como se desenvolve e interagem os membros da organização. Entender o comportamento dos colaboradores, é a uma maneira de perceber como ele pode afetar o andamento da organização.

Esse acompanhamento permite, avaliar e observar cada colaborador. Obtendo produtividade e melhorando o desempenho da empresa de maneira geral. Se a empresa possuir uma rotatividade alta de colaboradores, essas ferramentas de avaliações comportamentais, ajudam na criação de estratégias que diminuam os impactos dos maus comportamentos.

O comportamento é um fator muito importante no ambiente empresarial. Compreender as particularidades dos profissionais e como o perfil comportamental de cada um impacta na performance e nos resultados é essencial.

Uma empresa não é feita só de patrimônios, balanços, produção e números, ela é formada por gestores, por pessoas que lá trabalham, pelos valores e visão. O líder precisa ter um olhar atento, facilitando o caminho para o objetivo comum ser alcançado, assim como ter a capacidade de antecipar situações ameaçadoras.

E com o Contexto do novo normal, as organizações, precisam repensar no futuro, fazendo com que os colaboradores, queiram e tenham o prazer de esta presentes dentro das organizações de uma forma presencial ou até mesmo virtual.

## Referências

CHIAVENATO, Adalberto. **Comportamento Organizacional**. A dinâmica do Sucesso das Organizações. São Paulo, Editora Atlas Ltda, 2021.

CINTRA, Josiane. DALBEN, Eloísa. **Comportamento Organizacional**, Londrina, Editora e Distribuidora Educacional S.A, 2016.

MARQUES, José Roberto. **O que é o efeito Hawthorne?** Disponível em: <[http: O Que é o Efeito Hawthorne? - José Roberto Marques - Presidente do IBC Coaching \(jrmcoaching.com.br\)](http://O Que é o Efeito Hawthorne? - José Roberto Marques - Presidente do IBC Coaching (jrmcoaching.com.br))>. Acesso em 29 março 2022.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro. LTC, pág.06, 1999.

STEPHEN P. Robbins Timothy A. Judge Felipe Sobral. **Comportamento Organizacional Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. Londrina, Person Education do Brasil, 2011.





EDITORIA  
**FMB**

 [editora.faculdadefmb.edu.br](http://editora.faculdadefmb.edu.br)