

**A RELEVÂNCIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL PARA A EFICIÊNCIA  
EM EMPRESAS DE SERVIÇOS**

**THE RELEVANCE OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR FOR EFFICIENCY IN  
SERVICE COMPANIES**

**Raissa Gomes Lopes**

Graduanda em Administração pela Faculdade Alfa Unipac de Teófilo Otoni/MG, Brasil.  
E-mail: [raissagomes133@hotmail.com](mailto:raissagomes133@hotmail.com)

**Joyce Amely Rodrigues Marquez**

Mestra em Administração Pública pela Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha; Coordenadora e Docente dos cursos de Administração, Tecnologia da Informação e Ciências Contábeis da Faculdade AlfaUnipac de Teófilo Otoni/MG, Brasil.  
E-mail: [joyceamely@gmail.com](mailto:joyceamely@gmail.com)

**Resumo**

O comportamento organizacional busca examinar os comportamentos e atitudes dos colaboradores no local de trabalho e tenta compreender como esses comportamentos afetam o desempenho. Ao identificar estes fatores, é possível promover um ambiente saudável e produtivo. Certamente, alinhar expectativas e comportamentos no setor de serviços é um desafio que impacta a produtividade e a satisfação. Em virtude disso, o presente artigo científico tem como objetivo analisar a importância do comportamento organizacional nas empresas de serviços e analisar como ele afeta a produtividade, a motivação dos funcionários e a qualidade dos serviços oferecidos. A motivação deste estudo está ligada à crescente demanda por serviços de qualidade e à necessidade de as empresas mudarem suas práticas com o intuito de serem mais competitivas. No que tange à metodologia, registra-se que o estudo se trata de uma pesquisa qualitativa, com base no método de abordagem dedutivo e amparada na revisão bibliográfica. Por fim, pôde-se concluir que existem muitos problemas na criação de uma cultura organizacional, como alta carga de trabalho, baixa motivação e lideranças despreparadas. Também é uma boa ideia o incentivo à comunicação aberta, assim como a criação de um local de trabalho que valorize e motive os funcionários.

**Palavras-chave:** Comportamento Organizacional; Empresas de Serviços; Funcionários.

## **Abstract**

Organizational behavior seeks to examine the behaviors and attitudes of employees in the workplace and tries to understand how these behaviors affect performance. By identifying these factors, it is possible to promote a healthy and productive environment. Certainly, aligning expectations and behaviors in the services sector is a challenge that impacts productivity and satisfaction. As a result, this scientific article aims to analyze the importance of organizational behavior in service companies and analyze how it affects productivity, employee motivation and the quality of services offered. The motivation for this study is linked to the growing demand for quality services and the need for companies to change their practices in order to be more competitive. Regarding methodology, it is noted that the study is qualitative research, based on the deductive approach method and supported by a bibliographic review. Finally, it was concluded that there are many problems in creating an organizational culture, such as high workload, low motivation and unprepared leadership. It's also a good idea to encourage open communication, as well as creating a workplace that values and motivates employees.

**Keywords:** Organizational Behavior; Service Companies; Employees.

## **1. Introdução**

O comportamento organizacional desempenha um papel importante na atuação das organizações como um todo, especialmente nas empresas de serviços onde o capital humano é o recurso mais importante. Este campo de estudo visa compreender a natureza das pessoas e, sobretudo, aspectos pertinentes aos grupos nas organizações, considerando questões vinculadas à motivação, liderança, comunicação e cultura organizacional. Ao examinar tais pontos, o respectivo conceito pode identificar efeitos relacionados à produtividade, ao comprometimento e à satisfação dos funcionários para a promoção de um ambiente de trabalho mais saudável (Limongi-França, 2006).

Nas empresas de serviços marcadas por uma relação direta e contínua entre colaboradores e clientes, a importância do bom comportamento é indiscutível. A qualidade do serviço prestado está intimamente relacionada com o desempenho e comportamento dos colaboradores, por essa razão é de suma importância estudar a dinâmica interna para poder competir e sobreviver no mercado (Oliveira, 2010).

Apesar disso, muitas dessas empresas enfrentam dificuldades em alinhar as expectativas organizacionais com o comportamento dos funcionários, o que pode levar à diminuição da produtividade, ao aumento da rotatividade e, conseqüentemente, à

insatisfação dos clientes. A falta de diretrizes claras voltadas para o comportamento organizacional pode contribuir para a ocorrência de conflitos internos, desestímulo e falta de interesse (Chiavenato, 2022).

Perante tal indagação, observa-se que objetivo geral do presente estudo é analisar como as práticas organizacionais influenciam o comportamento dos funcionários nas empresas de serviços. Por outro lado, tem-se os seguintes objetivos específicos: averiguar os fundamentos do comportamento organizacional e suas implicações nas empresas de serviços; apontar o impacto do comportamento organizacional na qualidade do serviço prestado; pontuar os desafios comuns e barreiras para a efetividade do comportamento organizacional em empresas de serviços; e apresentar estratégias para promover um comportamento organizacional saudável e sustentável.

A razão para a realização deste estudo está adstrita ao aumento da qualidade dos serviços e à necessidade de coordenar a forma como as empresas conseguem se manter competitivas. Diante de um mercado global cada vez mais dinâmico, a forma como os colaboradores se comporta pode determinar tanto o sucesso ou quanto o fracasso de uma empresa. Portanto, compreender e gerenciar o comportamento organizacional é essencial para o crescimento e desenvolvimento de longo prazo das empresas (Siqueira, 2014).

No que tange à metodologia empregada neste estudo, registra-se que o mesmo se trata de uma pesquisa qualitativa, com base no método de abordagem dedutivo. Já a técnica de pesquisa adotada foi a revisão bibliográfica, que envolveu a análise de publicações científicas, livros e artigos relevantes sobre o tema.

## **2. Revisão da Literatura**

### **2.1 Fundamentos do comportamento organizacional e suas implicações nas empresas de serviços**

O comportamento organizacional pode ser definido como o estudo das atitudes e ações dos indivíduos e grupos dentro das organizações. Esse campo de estudo é crucial para entender como as pessoas interagem no ambiente de trabalho e como esses

comportamentos influenciam o desempenho organizacional. Nas empresas de serviços, onde o relacionamento interpessoal é uma das principais ferramentas de trabalho, o comportamento organizacional torna-se um fator decisivo para o sucesso (Mcshane; Glinow, 2014).

Entre os principais fatores estudados pelo comportamento organizacional, destacam-se a motivação, liderança, comunicação e cultura organizacional. Esses elementos determinam a maneira como os colaboradores interagem entre si e com os clientes, além de influenciarem diretamente a eficiência e a produtividade. A liderança, por exemplo, tem um papel central na criação de um ambiente que estimule a participação ativa e o comprometimento dos funcionários (Limongi-França, 2006).

A motivação dos colaboradores também é fundamental para garantir que as tarefas sejam realizadas com excelência. Teorias motivacionais, como a de Maslow, Herzberg e McClelland, ajudam a compreender as necessidades dos indivíduos e como atendê-las pode resultar em maior dedicação ao trabalho. Nas empresas de serviços, a motivação está muitas vezes ligada ao reconhecimento e à satisfação pessoal, elementos que impactam diretamente a qualidade do serviço prestado (Wagner; Hollenbeck, 2020).

A comunicação, por sua vez, é essencial para o bom funcionamento de qualquer empresa. Em uma organização de serviços, a clareza nas instruções e a capacidade de *feedback* rápido podem ser determinantes para a resolução de problemas e para o ajuste de expectativas entre funcionários e clientes. A ausência de uma comunicação eficaz pode gerar falhas nos processos e prejudicar o relacionamento com o cliente (Newstrom, 2011).

A cultura organizacional também desempenha um papel importante, representando os valores, crenças e comportamentos compartilhados dentro da organização. Empresas de serviços que investem em uma cultura organizacional sólida, que valorize o colaborador e o atendimento ao cliente, têm maiores chances de alcançar resultados positivos e manter-se competitivas no mercado. Uma cultura organizacional bem definida pode promover um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo (Johann, 2013).

Para que o comportamento organizacional seja bem-sucedido em uma empresa de serviços, é necessário que as lideranças estejam preparadas para lidar com a

diversidade de perfis e comportamentos dos colaboradores. Isso envolve a implementação de políticas de gestão de pessoas que incentivem o desenvolvimento profissional e pessoal, e promovam a coesão do grupo. Liderar com empatia e comunicação clara são aspectos cruciais para alinhar o comportamento dos funcionários com os objetivos estratégicos da empresa (Schermerhorn Jr.; Hunt; Osborn, 2007).

Por fim, as empresas de serviços precisam compreender que o comportamento organizacional não é estático; ele evolui com o tempo e com as mudanças nas dinâmicas internas e externas da organização. Assim, é necessário um monitoramento contínuo e uma adaptação constante às novas demandas, sejam elas do mercado ou dos colaboradores, para garantir que o comportamento organizacional contribua para a eficiência e a qualidade dos serviços prestados (Marques, 2016).

## **2.2 Impacto do comportamento organizacional na qualidade do serviço prestado**

Sem sombra de dúvida, o comportamento organizacional exerce um impacto direto na qualidade do serviço prestado pelas empresas de serviços. Esse impacto é percebido especialmente nas interações entre funcionários e clientes, que são influenciadas pelas atitudes, comportamentos e nível de engajamento dos colaboradores. Quando os funcionários estão motivados e bem preparados, é mais provável que ofereçam um atendimento de excelência, resultando em clientes mais satisfeitos (Oliveira, 2010).

Uma equipe que apresenta um comportamento organizacional saudável tende a ser mais proativa, eficiente e comprometida. Esses colaboradores demonstram maior empatia e habilidades interpessoais aprimoradas, o que melhora a experiência do cliente. No locais onde o atendimento ao cliente é o principal produto, essas características se tornam essenciais para diferenciar a empresa no mercado (Lacombe, 2012).

Além do mais, quando há uma cultura organizacional forte, que incentiva a cooperação e o respeito mútuo, os funcionários estão mais propensos a colaborar entre si para resolver problemas rapidamente e com eficácia. A comunicação fluida dentro da empresa também é um fator que contribui diretamente para a qualidade dos serviços, uma vez que os colaboradores conseguem alinhar suas ações de maneira eficiente, evitando mal-entendidos que poderiam prejudicar o atendimento (Chiavenato, 2022).

Outro ponto importante é que o comportamento organizacional afeta o clima interno da empresa. Um ambiente de trabalho positivo e colaborativo reflete-se diretamente no humor e na disposição dos funcionários, o que, por sua vez, melhora o atendimento ao cliente. Funcionários satisfeitos tendem a tratar os clientes com mais atenção e dedicação, o que pode melhorar significativamente a percepção da qualidade dos serviços (Griffin; Moorhead, 2016).

Em contrapartida, um comportamento organizacional inadequado pode comprometer seriamente a qualidade do serviço prestado. A desmotivação, a falta de comunicação e a liderança ineficaz são fatores que contribuem para um serviço de baixa qualidade. Quando os funcionários não se sentem valorizados ou motivados, o impacto pode ser percebido em um atendimento frio, mecânico e sem a devida atenção aos detalhes, o que compromete a satisfação do cliente (Bergamini; Tassinari, 2008).

Empresas que não investem em estratégias para melhorar o comportamento organizacional enfrentam um maior risco de rotatividade de funcionários. Isso prejudica a continuidade do serviço e a consistência na qualidade do atendimento, já que a cada nova contratação há um período de adaptação e treinamento que pode impactar a experiência do cliente. Além disso, a alta rotatividade gera custos adicionais, que poderiam ser evitados com uma gestão mais eficaz do comportamento organizacional (Wagner; Hollenbeck, 2020).

Ao investir no comportamento organizacional é investir diretamente na qualidade dos serviços prestados. Empresas que compreendem essa relação e dedicam esforços para melhorar o ambiente interno, bem como o comportamento de seus colaboradores, conseguem obter vantagem competitiva no mercado, oferecendo um serviço diferenciado e satisfazendo seus clientes de maneira mais consistente (Mcshane; Glinow, 2014).

### **2.3 Desafios comuns e barreiras para a efetividade do comportamento organizacional em empresas de serviços**

Implementar estratégias eficazes de comportamento organizacional em empresas de serviços pode ser uma tarefa desafiadora. Existem diversos fatores que podem dificultar a criação de um ambiente organizacional saudável e produtivo. Um dos

principais desafios é a alta rotatividade de funcionários, muito comum no setor de serviços, o que dificulta a continuidade de boas práticas organizacionais (Griffin; Moorhead, 2016).

Outro desafio recorrente é a desmotivação dos colaboradores. Nas empresas de serviços, muitas vezes os funcionários estão sujeitos a condições de trabalho estressantes, como pressão por resultados rápidos e a necessidade de lidar diretamente com reclamações de clientes. Essas condições podem gerar insatisfação e, conseqüentemente, queda na motivação, o que afeta o desempenho e a qualidade do serviço (Marques, 2016).

Ademais, o comportamento organizacional pode ser prejudicado pela falta de uma liderança eficaz. Quando os líderes não possuem habilidades adequadas de gestão de pessoas, isso pode resultar em falhas na comunicação, falta de orientação clara e desorganização nos processos. Sem uma liderança forte e presente, os colaboradores podem se sentir desamparados, o que gera ineficiência e conflitos internos (Chiavenato, 2022).

Outro obstáculo significativo é a ausência de uma cultura organizacional bem definida. Empresas que não estabelecem valores e objetivos claros para seus colaboradores acabam criando um ambiente de trabalho desestruturado, onde cada funcionário adota uma postura diferente. Isso prejudica a coesão do grupo e impede que a empresa tenha uma identidade organizacional que guie as ações dos funcionários (Wagner; Hollenbeck, 2020).

A resistência a mudanças é outro fator que pode interferir na implementação de práticas eficazes de comportamento organizacional. Muitos funcionários podem estar acostumados com determinadas formas de trabalho e resistir a novas abordagens, mesmo que sejam mais eficientes. A mudança de cultura organizacional, quando necessária, deve ser conduzida de forma gradual e estratégica para evitar resistências excessivas (Bergamini; Tassinari, 2008).

Além dos fatores internos, as empresas de serviços também enfrentam barreiras externas que podem afetar o comportamento organizacional. Mudanças nas exigências do mercado, inovações tecnológicas e concorrência acirrada podem gerar um ambiente de instabilidade, o que aumenta o nível de estresse entre os colaboradores. A

insegurança quanto ao futuro da empresa pode afetar o comportamento dos funcionários, reduzindo seu engajamento e produtividade (Chiavenato, 2022).

Dessa maneira, superar esses desafios requer uma abordagem multifacetada, onde a empresa invista em programas contínuos de desenvolvimento de lideranças, promoção de um ambiente de trabalho positivo e ofereça suporte emocional e profissional aos colaboradores. A gestão eficiente do comportamento organizacional envolve a capacidade de identificar os desafios e enfrentá-los com estratégias adaptativas e inclusivas, que garantam o bem-estar dos funcionários e, ao mesmo tempo, a sustentabilidade da empresa (Lacombe, 2012).

#### **2.4 Estratégias para promover um comportamento organizacional saudável e sustentável**

A princípio, a promoção de um comportamento organizacional saudável e sustentável é uma prioridade para empresas de serviços que buscam excelência no atendimento ao cliente e um ambiente de trabalho harmonioso. Uma das principais estratégias para alcançar esse objetivo é o desenvolvimento de uma liderança eficaz e inspiradora. Geralmente, líderes que demonstram empatia, escutam os colaboradores e oferecem *feedback* construtivo conseguem criar um ambiente de confiança e colaboração (Siqueira, 2014).

Além de uma liderança forte, é importante que a empresa invista em programas de treinamento e capacitação contínua para seus funcionários. Treinamentos focados em habilidades interpessoais, gestão de tempo e resolução de conflitos, por exemplo, podem melhorar o comportamento dos colaboradores e a eficiência no serviço prestado. O desenvolvimento contínuo também demonstra que a empresa valoriza o crescimento profissional de seus funcionários, o que aumenta sua motivação e comprometimento (Wagner; Hollenbeck, 2020).

Outra estratégia relevante é a promoção de uma comunicação aberta e eficaz. Empresas de serviços que estabelecem canais de comunicação claros, tanto entre os colaboradores quanto entre líderes e subordinados, conseguem minimizar mal-entendidos e resolver problemas de forma mais rápida e eficiente. A comunicação

transparente também gera um ambiente de confiança, onde os funcionários se sentem à vontade para expressar suas ideias e preocupações (Chiavenato, 2022).

A criação de uma cultura organizacional forte e positiva também é essencial. Essa cultura deve refletir os valores da empresa e ser constantemente reforçada por meio de ações práticas, como reconhecimento do trabalho bem-feito e a promoção de um ambiente colaborativo. Quando os funcionários sentem que pertencem a uma organização com valores claros e consistentes, eles tendem a se engajar mais profundamente em suas atividades diárias (Marques, 2016).

Uma prática que tem se mostrado eficaz em diversas empresas é a implementação de programas de bem-estar e qualidade de vida no trabalho. Nas empresas de serviços, onde o estresse é muitas vezes elevado devido à interação direta com os clientes, oferecer benefícios que promovam a saúde mental e física dos colaboradores pode reduzir o absenteísmo e aumentar a produtividade. Portanto, programas de *mindfulness*, pausas regulares e atividades que incentivem a descontração podem fazer parte dessa estratégia (Ferrão; Pereira, 2022).

Outrossim, é importante que as empresas avaliem regularmente o clima organizacional e as percepções dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho. Isso pode ser feito por meio de pesquisas internas, grupos de discussão e reuniões periódicas. Com base nos resultados, os gestores podem ajustar suas práticas e políticas, garantindo que as necessidades e expectativas dos colaboradores sejam atendidas de maneira eficaz (Fiorelli, 2018).

Finalmente, empresas que promovem um comportamento organizacional saudável estão sempre buscando inovações na gestão de pessoas. Implementar práticas como o *feedback* 360 graus, planos de carreira claros e a criação de grupos de trabalho interdisciplinares são algumas das estratégias que podem ser utilizadas para promover a cooperação e o desenvolvimento pessoal dentro da organização. O sucesso do comportamento organizacional está diretamente relacionado à capacidade da empresa de adaptar-se às necessidades dos colaboradores e criar um ambiente de trabalho dinâmico e inclusivo (Ribeiro; Assis; Medeiros, 2016).

### **3. Considerações Finais**

O comportamento organizacional em empresas de serviços é um fator determinante para o sucesso e a sustentabilidade dessas organizações. Ao longo deste artigo, discutimos como elementos como liderança, motivação, comunicação e cultura organizacional impactam diretamente a qualidade do serviço prestado, o desempenho dos colaboradores e a satisfação dos clientes. As empresas que investem na compreensão e gestão eficiente do comportamento de seus funcionários estão melhor posicionadas para competir em um mercado dinâmico e desafiador.

Um dos pontos mais relevantes abordados foi o impacto direto que o comportamento organizacional tem na experiência do cliente. Empresas de serviços dependem fortemente de interações humanas, e a maneira como os funcionários se comportam e se comunicam pode influenciar significativamente a percepção da qualidade do serviço. Por isso, verificou-se ser imprescindível que as empresas criem um ambiente organizacional que promova atitudes positivas, colaboração e foco no cliente.

Mas, como visto, a implementação de práticas eficazes de comportamento organizacional enfrenta diversos desafios. Alta rotatividade, desmotivação e lideranças mal preparadas são alguns dos obstáculos que dificultam a construção de uma cultura organizacional forte. Superar essas barreiras requer uma abordagem estratégica que inclua desenvolvimento contínuo de líderes, incentivo à comunicação aberta e a criação de um ambiente de trabalho que valorize e motive os colaboradores.

Identificou-se que a capacitação constante, o fortalecimento da liderança e a promoção de uma cultura organizacional saudável, são ferramentas fundamentais para promover um comportamento organizacional sustentável. Essas iniciativas ajudam a alinhar os objetivos individuais com os da empresa, garantindo que os funcionários estejam engajados e comprometidos com o sucesso da organização. Isso não só melhora o desempenho interno, mas também a competitividade externa, ao oferecer serviços de alta qualidade.

Dito isto, foi possível concluir que o comportamento organizacional pode ser utilizado como uma ferramenta estratégica para melhorar o desempenho de uma empresa de serviços ao promover um ambiente de trabalho que valorize a motivação, a

comunicação eficaz e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Ao investir em lideranças capacitadas, que fomentem a cooperação e o engajamento, e ao criar uma cultura organizacional sólida, a empresa alinha os comportamentos individuais com seus objetivos estratégicos. Isso resulta em maior produtividade, satisfação dos clientes e menor rotatividade de funcionários, elementos essenciais para a eficiência e competitividade no setor de serviços.

## Referências

- BERGAMINI, Cecília Whitaker; TASSINARI, Rafael. **Psicopatologia do comportamento organizacional**: organizações desorganizadas, mas produtivas. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- FERRÃO, Livia Caroline Souza Gonçalves; PEREIRA, Lorena David. Relação entre prática do uso da técnica Mindfulness e promoção da saúde no ambiente organizacional. **M-SR: Multi-Science Research**, v. 5, n. 1, p.32-37, 2022, Disponível em: <https://msrreview.multivix.edu.br/index.php/msr/article/download/105/pdf/221>. Acesso em: 16 out. 2024.
- FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores**: razão e emoção no comportamento organizacional. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Comportamento Organizacional**: gestão de pessoas e organizações. Tradução: Noveritis do Brasil. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- JOHANN, Sílvio. **Comportamento organizacional**: teoria e prática. São Paulo: Saraiva, 2013.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MARQUES, José Carlos. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage, 2016.

MCSHANE, Steven L.; GLINOW, Mary Ann Von. **Comportamento organizacional: conhecimento emergente, realidade global.** Tradução: Francisco Araújo da Costa. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho.** Tradução: Ivan Pedro Ferreira Santos. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento organizacional para gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores.** São Paulo: Saraiva, 2010.

RIBEIRO, Nivaldo Calixto; ASSIS, Márcio Barbosa de; MEDEIROS, Simone Assis. Gestão de desempenho por competências: aplicação do feedback 360 graus - quais são seus pontos fortes e seus desafios? **XIX Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**, 2016. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/334173584\\_Gestao\\_de\\_desempenho\\_por\\_competencias-aplicacao\\_do\\_feedback\\_360\\_graus\\_-\\_quais\\_sao\\_seus\\_pontos\\_fortes\\_e\\_seus\\_desafios](https://www.researchgate.net/publication/334173584_Gestao_de_desempenho_por_competencias-aplicacao_do_feedback_360_graus_-_quais_sao_seus_pontos_fortes_e_seus_desafios). Acesso em: 16 out. 2024.

SCHERMERHORN JR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** Tradução: Sara Rivka Gedanke. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2014.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional.** Tradução: Silvio Floreal Antunha. 4. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.