



**FACULDADE DO MACIÇO DE BATURITÉ  
CURSO DE TECNOLOGO EM RECURSOS HUMANOS**

ANTONIA VANDERLY DA SILVA FERREIRA

**PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL:  
O Comportamento do Indivíduo nas Organizações**

ANTONIA VANDERLY DA SILVA FERREIRA

**PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**  
**O Comportamento do Indivíduo nas Organizações**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Tecnólogo em Recursos Humanos da Faculdade do Maciço de Baturité - FMB como requisito parcial a obtenção do título de Tecnólogo em Recursos Humanos.

Orientador (a): Prof. Antonia Olandina Franco Coelho.

ANTONIA VANDERLY DA SILVA FERREIRA

**PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**  
**O Comportamento do Indivíduo nas Organizações**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Tecnólogo em Recursos Humanos da Faculdade do Maciço de Baturité - FMB como requisito parcial a obtenção do título de Tecnólogo em Recursos Humanos.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientadora

Prof. Esp.

Antonia Olandina Franco Coelho  
Faculdade do Maciço de Baturité - FMB

---

Prof. Ms.

Joviano de Sousa Silva  
Faculdade do Maciço de Baturité – FMB

---

Prof. Ms.

José Felipe Oliveira da Silva  
Faculdade do Maciço de Baturité – FMB

Ficha catalográfica elaborada pelo autor por meio do  
Sistema de Geração Automático da Faculdade do Maciço de Baturité

VANDERLY DA SILVA FERREIRA, ANTONIA

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: O Comportamento do Indivíduo nas  
Organizações / ANTONIA VANDERLY DA SILVA FERREIRA . - :  
Faculdade do Maciço de Baturité - FMB, 2022.

20f.

TCC (Recursos humanos) - Faculdade do Maciço de Baturité -  
FMB: Baturité, 2021.

Orientador(a): Esp. ANTONIA OLANDINA FRANCO COELHO

1 Gestão de Pessoas. 2 Comportamento. 3 Organização.

## DEDICATÓRIA

Aos meus amados avós Inácio e Maria (in memoriam) que sempre apoiaram meus sonhos. Suas lembranças me inspiram e me faz persistir. Saudade eterna de vocês meus amores!

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a DEUS, que em muitos momentos durante essa caminhada acadêmica, foi meu sustento, minha fortaleza para prosseguir e não desistir dos meus sonhos. E nessa certeza que ele estaria no controle que cheguei até aqui.

Sou grata a minha família, pelo o apoio incondicional que sempre me deram, de modo especial a minha mãe Auxiliadora, minha avó Antônia, meus irmãos Jeane, vitória e Paulo Henrique e meu Pai Roberto que foram meus maiores incentivo.

E minha gratidão também ao meu namorado Mardonio que de forma direta ou indireta sempre estive me apoiando e torcendo pelo o sucesso.

Deixo aqui também meu agradecimento todo especial a minha orientadora e a Universidade pela elevada contribuição de conhecimento na minha formação acadêmica.

a todos meu muito obrigada!

# PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

## O Comportamento do Indivíduo nas Organizações

Antonia Vanderly da Silva Ferreira<sup>1</sup>, Antonia Olandina Franco Coelho.<sup>2</sup>

### RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso traz como tema a psicologia organizacional, com enfoque no comportamento do indivíduo nas organizações. O estudo realizado tem como intuito de enfatizar a importância das pessoas nos espaços organizacionais, no processo de realizar seus objetivos, de forma alinhada entre a organização e as pessoas. Buscando focar sempre no indivíduo, investindo em meios que o preparem para uma maior desenvoltura e produtividade dentro do seu habitat de trabalho. A Psicologia Organizacional é um campo de estudo e intervenção sobre o trabalho e as organizações que visa analisar as múltiplas relações entre as pessoas, os grupos e as organizações\* com a finalidade de contribuir para a promoção de um ambiente saudável e produtivo. (ZANELLI; BORGES; BASTOS, 2004) Em um mundo de mudanças constante é que percebemos o quanto as organizações precisam estar se inovando, para melhorar o desempenho dos seus colaboradores e para manter a competitividade e sua sustentabilidade no mundo dos negócios. Veremos nesse trabalho grandes autores que estudam o comportamento humano e comprovam que empresas que investem em seus colaboradores estão sempre a um passo à frente na qualidade de serviço ou produto ofertado. Logo se tem uma maior fidelização e comprometimento com os interesses almejados pela organização.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Comportamento; Organização.

### ABSTRACT

This course conclusion work focuses on organizational psychology, focusing on the individual's behavior in organizations. The study carried out aims to emphasize the importance of people in organizational spaces, in the process of achieving their goals, in an aligned manner between the organization and people. Always looking to focus on the individual, investing in ways that prepare them for greater resourcefulness and productivity within their working environment. Organizational Psychology is a field of study and intervention on work and organizations that aims to analyze the multiple relationships between people, groups and organizations\* in order to contribute to the promotion of a healthy and productive environment. (ZANELLI; BORGES; BASTOS, 2004) In a world of constant change, we realize how much organizations need to be innovating, to improve the performance of their employees and to maintain competitiveness and sustainability in the business world. We will see in this work great authors who study human behavior and prove that companies that invest in their employees are always one step ahead in the quality of service or product offered. Soon there is greater loyalty and commitment to the interests desired by the organization.

**Keywords:** People, behavior, organization.

---

Granduanda em Tecnólogo de Recursos Humanos na Faculdade do Maciço de Baturité –FMB – Baturité – Ce. E-mail: vf90629@gmail.com<sup>2</sup> Orientadora. Graduada em Administração (FACNEC); MBA em Marketing com ênfase em operações comerciais (FGV); MBA em Liderança e Coaching na Gestão de Pessoas (Unopar); Professora da Faculdade do Maciço de Baturité – FMB, Baturité – Ce. E - mail: [olandina@faculdadefmb.edu.br](mailto:olandina@faculdadefmb.edu.br)

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	9
1. REVISÃO DE LITERATURA .....	10
1.1 Diversidade e inclusão nas organizações.....	10
1.2 Avaliação de desempenho (ad).....	11
1.2.1 Aplicações da avaliação de desempenho.....	11
1.2.2 Tipos de avaliações de desempenho.....	13
1.3 Qualidade de vida como meio de aumentar o desempenho e a produtividade.....	14
1.4 Liderança e motivação.....	14
1.4.1 Conceituando liderança.....	14
1.4.2 Motivação.....	15
1.4.3 Fatores motivacionais.....	16
1.5 Conflitos e feedback dentro das organizações.....	16
1.5.1 Conceito de conflitos.....	16
1.5.2 Tipos de conflitos.....	17
1.5.3 Feedback.....	17
1.5.4 Tipos de feedbacks.....	17
2. METODOLOGIA.....	18
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
4.REFERÊNCIAS.....	20

## INTRODUÇÃO

O objetivo desse trabalho é fomentar a importância da Psicologia Organizacional do indivíduo influente no contexto geral dentro das organizações. Para isso é preciso conhecer seus comportamentos, manifestações, uma vez que por natureza somos, pensamos e temos reações diferentes. Sendo assim precisaremos alinhar os objetivos coletivos entre organização e pessoas, para que juntos consigamos atingir o que foi planejado.

Para entendermos melhor sobre psicologia organizacional vamos entender primeiro de comportamento organizacional.

Segundo Idalberto Chiavenato, o Comportamento organizacional é o campo de estudo que abrange a dinâmica das organizações visualizadas como um todo, envolvidas em um ambiente dinâmico e mutável e internamente constituídas de pessoas, grupos, equipes e unidades táticas que buscam alcançar objetivos estratégicos, táticos e operacionais de curto, médio e longo prazo no sentido de garantir competitividade e sustentabilidade para atender às expectativas dos seus stakeholders. (Chiavenato, 2014)

O comportamento organizacional reconhece o Indivíduo como peça chave para a realização de todo processo dentro das empresas, instituições ou qualquer outra organização. Mesmo com todo o avanço tecnológico, sabemos que as pessoas são o principal capital dentro das organizações. Elas são indispensáveis, insubstituíveis para transformar qualquer sonho e projeto em realidade com sucesso.

A Psicologia Organizacional é um campo de estudo e intervenção sobre o trabalho e as organizações que visa analisar as múltiplas relações entre as pessoas, os grupos e as organizações\* com a finalidade de contribuir para a promoção de um ambiente saudável e produtivo. (ZANELLI; BORGES; BASTOS, 2004)

Desde o século XIX, quando surgiu a psicologia organizacional, esta passa por transformação. Tendo as faces: Industrial, Organizacional e do Trabalho, e vem nos últimos anos se preocupando cada vez mais com a compreensão do trabalho humano. Atuando nas problemáticas e conflitos do trabalho, criando ferramentas, metodologias que ajudam no desenvolvimento e comportamento dos colaboradores.

Este trabalho abordará tópicos, os quais enfatizará o homem como o principal gerador de resultados, no ambiente em que ele esteja inserido, bem como a compreensão comportamental individual, coletivo e sistemática. Tais como:

- Diversidade e Inclusão nas organizações;
- Desempenho e produtividade;
- Motivação, liderança;
- Feedback dentro das organizações.

A psicologia organizacional, busca estudar e retratar comportamentos do ser humano, praticadas, dentro do espaço de trabalho. Objetivando, melhorar a qualidade de vida, proporcionando um clima agradável, favorável ao desenvolvimento pessoal, fortalecimento de vínculos e de uma relação harmoniosa entre os colaboradores no ambiente de trabalho. Sob essa percepção visa ganhos para ambas as partes (colaborador e organizações) uma verdadeira rede de sinergia.

## **1. REVISÃO DE LITERATURA**

### **1.1 DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Diversidade e inclusão embora esteja interligada, possuem significados diferentes. A primeira está ligada à construção de ambientes plurais, em que há espaço para todos os perfis profissionais. Já a segunda, diz respeito às medidas práticas que permitem efetivamente a mudança da cultura de uma organização. Segundo um artigo da *Harvard Business Review*, “diversidade não se sustenta sem inclusão”.

A diversidade no ambiente de trabalho é um atributo as particularidades presente no mundo das organizações, que o torna mais dinâmico e competitivo nos dias de hoje. Um estudo de 2020 da McKinsey intitulado ‘Diversity Matters: América Latina’, indica que “empresas que adotam a diversidade são mais saudáveis, felizes e rentáveis”.

A inclusão da diversidade é o tema que vem transformando a cultura das empresas para práticas que vão além das exigências da lei de cota. Cada vez mais, as organizações começam a entender que onde há espaço para cultura de inclusão da “diversidade completa” melhoram as chances de trazer ganhos nos resultados do negócio.(IGNARRA) ou seja, Uma equipe composta por diversos perfis, personalidades, potencializa os resultados da empresa e contribui para o sucesso empresarial, Inclusive possibilitando sua capacidade de inovar.

Segundo Dessler (2003) “Gerenciar a diversidade significa maximizar as vantagens potenciais da diversidade e ao mesmo tempo minimizar suas barreiras potenciais - como discriminações e preconceitos”. Dessa maneira favorece a integração dos seus colaboradores para atingirem os objetivos almejados pela organização.

Promover a diversidade e a inclusão dentro das empresas vai além de enxergar as diferenças das pessoas, como apenas vantagens a organização. É oportunizar a esses indivíduos uma experiência de trabalho, equidade, respeitando suas vivências, particularidades e limitações. “Essa atitude possibilita respeito e consideração às diferenças, favorecendo, assim,

o estabelecimento de relações de trabalho mais flexíveis e inovadoras e contribuindo para o desenvolvimento da organização”. (TREVISAN, 2000).

## **1.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (AD)**

A avaliação de desempenho do RH teve início na segunda metade do século XX, quando as vantagens da gestão de pessoas passaram a ser mais estudadas e observadas na prática. Taylor foi um dos primeiros a fazer essa abordagem científica e a introduzir avaliação no ano 1914 e tornou-se influência para empresas.

“A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro”. Ou seja, a ação das pessoas no ambiente de trabalho colabora para geração de resultados, que por sua vez faz com que as organizações também alcancem os seus. O autor caracteriza também que “Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa”. (CHIAVENATO 2009, p 22)

Entende-se que a avaliação de desempenho foi planejada para ajudar as pessoas das organizações, que possibilita o acompanhamento do trabalho, do desenvolvimento das competências e na identificação das dificuldades e na resolução do mesmo.

Avaliação de desempenho é, portanto, mais uma questão de atitude que de técnica. Há que se considerar também que quanto mais saudável for o contexto da empresa, mais desimpedido será o caminho para se conseguir essa atitude. Quanto menos saudável, mais obstáculos existirão. A estratégia nesse caso poderá ser a implementação na empresa de um processo de avaliação que seja revestido de um aparato técnico mais sofisticado que forneça, portanto, à organização, a proteção que se necessita para tratar do assunto. (BERGAMINI; BERALDO, 2013, p.13)

Consequentemente, a avaliação traz uma vasta visão da empresa e sua aplicação carece de muitos cuidados, pois se feita de forma errada traz várias incertezas a quem é avaliado como por exemplo, a falta de credibilidade à técnica.

### **1.2.1 APLICAÇÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

O gerenciamento de processos permite medir a efetividade das rotinas dos colaboradores dentro das organizações. Possibilitando, seus gestores visualizar melhor os pontos de crescimento e as fraquezas a serem melhoradas.

De acordo com (CHIAVENATO, 2014, P. 229) “A avaliação do desempenho funciona como elemento integrador das práticas de GP”, e ainda pontua várias aplicações e propósitos, na avaliação do desempenho tais como:

- **Processos de agregar pessoas:** a avaliação funciona como insumo para o inventário de habilidades, para construção do banco de talentos e para o planejamento de GP. Constitui a base de informação para o recrutamento e a seleção ao indicar características e atitudes adequadas dos novos funcionários que serão cobrados pelo resultado final de suas unidades.
- **Processos de aplicar pessoas:** proporciona informação sobre como as pessoas estão integradas e identificadas com cargos, tarefas e competências.
- **Processos de recompensar pessoas:** indica se as pessoas estão sendo motivadas e recompensadas pela organização. Ela ajuda a organização a decidir sobre quem deve receber recompensas, como aumentos salariais ou promoções, ou a decidir quem deve ser desligado. Em suma, deve encorajar iniciativa, desenvolver senso de responsabilidade e estimular a fazer melhor as coisas.
- **Processos de desenvolver pessoas:** indica os pontos fortes e fracos de cada pessoa, quais são os colaboradores que requerem treinamento e quais são os resultados dos programas de treinamento. Facilita a relação de aconselhamento entre colaborador e superior e encoraja os gerentes a observar o comportamento dos subordinados para ajudar a melhorá-lo.
- **Processos de manter pessoas:** indica o desempenho e os resultados alcançados pelas pessoas.
- **Processos de monitorar pessoas:** proporciona retroação às pessoas a respeito do desempenho e das potencialidades de desenvolvimento. É a base para a discussão entre superior e subordinado sobre assuntos do trabalho. Proporciona interação que facilita o entendimento entre as partes envolvidas.

As pessoas compõem um dos recursos mais valiosos em uma organização. Que ao passar do tempo, são apontadas como partes inteligentes responsáveis por inserir o conhecimento dentro de uma organização e, dessa forma tornaram-se o grande diferencial competitivo das mesmas. Daí a importância do porquê ligar todas as ações da empresa e fazer com que elas tenham alinhadas os mesmos objetivos. Esses processos são vistos, como estratégias que reúnem benefícios e ganhos como um todo, a organização, a produção, bem como, motivam a equipe com o trabalho e os resultados.

## 1.2.2 TIPOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Existem vários tipos de Avaliação para fazer a análise de um colaborador. Essa análise é importantíssima, pois vai além da performance individual ou coletiva, assim como o comportamento dos colaboradores. Por meio dela, podemos dar feedbacks sobre seus resultados, avaliar efetividade, avaliar produtividade e outros pontos que possam a vir contribuir para o bom desenvolvimento e resultados da empresa.

Segundo Chiavenato (2014), podemos considerar alguns exemplos como modelos de Avaliação de Desempenho:

- **Autoavaliação:** é o próprio indivíduo que subordinado quem realiza sua avaliação de desempenho;
- **Gerente ou líder:** cabe ao gerente ou líder a responsabilidade para a avaliação do desempenho e comunicação dos resultados ao seu subordinado.
- **Avaliação Interativa:** envolvimento das duas partes na avaliação, e o gestor é o elemento de guia da orientação.
- **Avaliação pelas equipes de trabalho:** A equipe de trabalho avaliará o desempenho de cada membro individualmente. Assim, cada um se tornar gestor e ao mesmo tempo subordinado.
- **Avaliação 360°** Este é um método onde envolve a participação de todos aqueles com quem o avaliado convive no ambiente de trabalho, independentemente do seu nível hierárquico.
- **Avaliação por competência** é focada nas habilidades solicitadas para o cargo ou função. Nela, o colaborador pode ser confrontado com metas de desempenho e evolução que permitam o seu crescimento.

A avaliação de Desempenho é considerada atualmente uma das principais ferramentas usadas dentro das empresas para fazer uma gestão mais assertiva. Podemos medir através dela as habilidades, as competências e as motivações dos colaboradores. É através dela que também podemos descobrir novos talentos para agregar valor e vantagem competitiva dentro das organizações.

### **1.3 QUALIDADE DE VIDA COMO MEIO DE AUMENTAR O DESEMPENHO E A PRODUTIVIDADE**

Nesse mesmo sentido, partindo do pressuposto de cuidar melhor de quem é o protagonista dos resultados de uma organização, é que notamos uma sociedade cada vez mais preocupadas com a qualidade de vida de seus funcionários oferecidas no ambiente de trabalho. Isso por que afeta diretamente ao desempenho e aos lucros estimados.

Para Rodrigues (1994, p.93), “ O empregado que possui uma vida familiar insatisfatória, tem o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais” Deste modo, o trabalho desempenha um importante papel na vida pessoal e profissional em seus colaboradores.

Considera-se que a Qualidade de Vida é a junção de vários fatores que asseguram equilíbrio e satisfação ao ser humano. No sentido, emocional, físico, mental e social. Fatores estes consideráveis para determinar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

“Desempenho no cargo e o clima organizacional representam fatores importantes na determinação da QVT, Se a qualidade for pobre, conduzirá à alienação do empregado e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes (como absentéismo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical etc.). Se a qualidade for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e a elevar suas oportunidades de êxito psicológico, e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social.” (CHIAVENTO, 2009, p. 353).

Investir em Qualidade de Vida no Trabalho é fundamental para o crescimento e resultado de uma organização. É necessário que os gerenciadores da empresa tenham essa compreensão e procurem descobrir as necessidades de sua equipe de trabalho, para aplicar ações preventivas e proativas a situações ligadas a motivação e satisfação. Desta maneira quanto maior a mudança for, maior será a devolutiva na produtividade, na qualidade e no financeiro para a organização.

### **1.4 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO**

#### **1.4.1 CONCEITUANDO LIDERANÇA**

“Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade

dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações.”  
(MAXIMIANO,1995)

Para Chiavenato (1989): “Liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados para que contribuam, voluntariamente, da melhor forma com os objetivos do grupo ou da organização. ”

Assim, a liderança é composta por líderes que motivam seus subordinados no seio das organizações, submetidos as ordens e regras do espaço que influencia seus liderados, assim sendo, a liderança é primordial desde que se tenha um líder competente e com conhecimentos aflorados.

Segundo WHITE E LIPPITT (1939, apud CHIAVENATO, 2004) os estilos de liderança organizacional são:

- **Liderança Autocrática:** “Apenas o líder estabelece as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.” O líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. Ex: Jeff Bezos, o bilionário da Amazon, e Steve Jobs, o falecido gênio da Apple.
- **Liderança Democrática:** “As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.” O líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. Ex: George Washington e Thomas Jefferson;
- **Liderança Liberal:** “Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com a participação mínima do líder.” O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o totalmente à vontade e sem controle algum, há liberdade total para as decisões grupais ou individuais. Ex: Margaret Thatcher: conhecida como a “Dama de Ferro”

## 1.4.2 MOTIVAÇÃO

Vergara (2014, p. 42) conceitua motivação como: “uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa”. Sendo “intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores”, ou seja, A motivação é um impulso de dentro para fora que nos leva a agir em alguma situação para alcançar um objetivo. Pra entendermos melhor motivação nas organizações é como se fosse um combustível para que o trabalho seja feito de forma rápida e eficaz. As empresas que investe em seus colaboradores, mantendo-os motivados, conseguem manter produtividade em alta e resultados positivos em menor custo de tempo.

A motivação é um dos fatores mais relevantes dentro de uma empresa. É uma responsabilidade do gestor manter seus colaboradores motivados e engajados para o melhor desempenho coletivo e impulsiona o comportamento humano.

### 1.4.3 FATORES MOTIVACIONAIS

HERZBERG (1959), chegou a observar aspectos fundamentais que causam a satisfação e a insatisfação dos colaboradores, Que ficou conhecida como Teoria de Herzberg, trata-se da ideia de que dois fatores — referentes às condições de trabalho e às interpessoais. Veremos a seguir os principais fatores:

- **fatores motivacionais:** reconhecimento; responsabilidades; sentimento de crescimento profissional e pessoal; funções desempenhadas.
- **fatores higiênicos:** clima e cultura organizacional; salário; supervisão; políticas administrativas; condições do ambiente de trabalho; relacionamento com os colegas; segurança

A teoria de Herzberg demonstra como o colaborador pode ser impactado dentro da organização e o que gera satisfação e motivação para o mesmo. Os líderes das equipes da empresa podendo utilizar essa informação em seu próprio proveito, tanto para prevenir a insatisfação por parte de seus trabalhadores, como para descobrir o que poderá motivá-los, causando produção com rendimento e dispendo o colaborador em uma situação de satisfação duradoura.

## 1.5 CONFLITOS E FEEDBACK DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

### 1.5.1 CONCEITO DE CONFLITOS

De acordo com o dicionário, Conflito significa “profunda falta de entendimento entre duas ou mais partes. choque, enfrentamento.” (CONFLITO,2021)

Robbins (2005, p. 326) define conflito “como um processo que se inicia quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar negativamente alguma coisa que a primeira considera importante”. Logo se entende, que o **conflito** organizacional é a divergência entre duas ou mais partes, que compõem a opinião de uma equipe no ambiente **organizacional**.

Segundo Berg (2012) “O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”.

### 1.5.2 TIPOS DE CONFLITOS

Segundo Chiavenato (2004), existem vários tipos de **conflitos**: o **conflito** interno e o **conflito** externo. O interno, ou intrapessoal, envolve dilemas de ordem pessoal (conflito interno); o externo envolve vários **níveis**, como: interpessoal (conflito entre pessoas), intergruppal (conflito dentro do grupo), intergruppal (conflito entre grupos), interorganizacional e interorganizacional. Vale ressaltar que os conflitos têm poder de gerar resultados tanto positivos quanto negativos, dependendo da forma como ele deverá ser tratado, principalmente pelos seus gestores, no caso de uma organização.

### 1.5.3 FEEDBACK

A palavra feedback vem do inglês, e representa a junção de feed (alimentar) e back (de volta), ou seja, essa tradução pode ser tida como o ato de realimentar, dar resposta a uma atitude ou comportamento. (dicionário Aurélio).

Segundo MOSCOVICI (2005, p. 54) “feedback é um processo de ajuda para mudança de comportamento, é comunicação a uma pessoa ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre com sua atuação está afetando outras pessoas.” Resumindo é uma ferramenta de comunicação.

Daí a importância dos feedbacks para os colaboradores, pois é fundamental ter uma comunicação clara e sincera. É essencial manter constante contato com seus colaboradores. O retorno sobre o desempenho é importantíssimo para alinhar as expectativas, traçar melhorias, e projetar novos desafios para o trabalho, gerando assim resultados satisfatório para ambos, empresa e colaborador.

### 1.5.4 TIPOS DE FEEDBACKS

Williams (2004) explica que existem quatro tipos de feedback:

- **Positivo** é o feedback dado para reforçar uma resposta desejada. É um retorno muito importante. Se não for dado, pode fazer com que a atitude positiva não se repita.

- **Corretivo** busca-se a modificação de um comportamento. Esse tipo de feedback é, talvez, o mais difícil deles. Se feito de forma inadequada, pode parecer agressivo (feedback ofensivo).
- **Insignificante** o feedback tíbio, frouxo. Esse feedback produz uma resposta mínima, pois a pessoa que recebe mal o percebe (muitas vezes, sequer se dá conta desse tipo de retorno).
- **Ofensivo**, o feedback ofensivo simplesmente desconsidera a pessoa que o recebe: é dado por meio de ameaça e imposição.

O feedback é um método de comunicação essencial para aqueles que querem proporcionar a saúde e bem-estar em seu ambiente profissional, pois trabalha as condições humanas do colaborador como o diálogo, sua motivação, suas carências e a empatia. Enfim, o feedback pode estar associado ao: desempenho individual; desempenho grupal; último desempenho; média de desempenho; padrão de desempenho (de outro); resultado do desempenho.

## 2. METODOLOGIAS

No presente trabalho, foi usado o método de pesquisas descritiva baseada em bibliografias de livros, artigos e trabalhos acadêmicos, onde procurou-se fazer uma análise sobre o tema: O Comportamento do Indivíduo nas Organizações. Um tema relevante onde a preocupação está em todos os gestores de uma organização.

Este trabalho aborda também nos aspectos introdutórios do tema, a diversidade, desempenho e produtividade, motivação, liderança e feedback. Buscando um panorama geral dentro do contexto do comportamento do indivíduo dentro das organizações.

Tendo como conclusão as considerações finais sobre o tema em questão.

## 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresenta conceitos teóricos capazes de fornecer um retrato do comportamento humano nas organizações e assuntos estratégicos e benéficos para manter o progresso da empresa. O assunto abordado consiste em uma grande importância para o crescimento do comportamento organizacional, eficiência das organizações e desenvolvimento de parcerias, colaboradores e organização, que andem juntas com o mesmo objetivo.

Assim, um dos fundamentos é a da motivação do ser humano como algo complexo e não apenas em seus pontos básicos como salários e benefícios. Atualmente o ser humano busca outros tipos de motivações, e um deles é a qualidade de vida.

Procurar resultados significativos em conjunto enfatiza e realça às relações que se cria por meio do trabalho em equipe, ou seja, com outros indivíduos. Bem como, compreender e trabalhar as questões da Psicologia Organizacional que na sua essência buscam entender a forma de pensar e agir de cada indivíduo, por uma percepção de algo ou de experiências e vivências anteriores, ou seja, a empatia. Que influência no resultado final de uma organização.

Nota-se que o colaborador é parte importante nos sucessos de qualquer organização e para que seus resultados sejam alcançados, precisam estar bem fisicamente, mentalmente e se citam parte integrante da empresa.

Atualmente a psicologia organizacional está com um grande desafio. Entender todas às mudanças que estão acontecendo dentro das organizações por fatores externos que influenciam diretamente no comportamento dos colaboradores. Novas culturas, novas gerações, novas ideologias, novos processos gerando grandes mudanças no mundo empresarial. É necessária atenção muita atenção nesse momento, pois todas essas mudanças geram impactos no desenvolvimento e desempenho dos colaboradores.

Evidentemente, ainda há muito ser dito e feito sobre este assunto, mas, o mais importante é começar um trabalho de conscientização entre empresa, gestão e equipe. Concluiu-se que o comportamento humano é determinante nas relações e no sucesso organizacionais.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, IDALBERTO. Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. Barueri, SP: Manole, 2014.

ZANELLI, José Carlos; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Orgs.) Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004. p.466-491.

LAURA SHERBIN E RIPA RASHID, *Harvard Business Review*, “diversidade não se sustenta sem inclusão”. <https://hbr.org/2017/02/diversity-doesnt-stick-without-inclusion>

PAULA CASTILHO, Diversity Matters: América Latina, 2 de julho de 2020.

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:tPdVnW9HngAJ:https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>

DESSLER, Gary. Administração de Recursos Humanos. 2. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2003.

TREVISAN, L. Interculturalidade no ambiente empresarial: relações entre brasileiros e estrangeiros na Volkswagen / Audi de São José dos Pinhais – PR. Dissertação de Mestrado. 195. CEFET Paraná. Curitiba, 2000.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2014.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Recursos Humanos: O capital Humano das ORGANIZAÇÕES. Elsevier, 9ª Edição Revista e Atualizada, 2009.

IGNARRA, CAROLINA. Revista gestão RH, edição147, p.16, 2020.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial. 7. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

VERGARA, Sylvia. Gestão de pessoas. 2014. 15ª edição,

São Paulo: Makron Books, 1994 MAXIMIANO, Antônio César. Introdução à Administração.

São Paulo: Atlas, 1995 STONER, James A. F.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HERZBERG, Frederick. The Motivation to Work — “A Motivação para Trabalhar”. 1959

MOSCOVICI, Fela, Desenvolvimento Interpessoal 15ed RJ, Jose Olympio 2005.

ROBBINS, Stephen, P. Conflito e negociação. In: \_\_\_\_\_. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. cap. 14, p. 325- 347.

CONFLITO. In: DICIO, Dicionário Online de Português. 2021. Disponível em: <<http://www.sedes.org.br/Departamentos/Psicodrama/conflitos.htm>>. Acesso em: 20/11/2021.

BERG, Ernesto Artur. Administração de conflitos: abordagem práticas para o dia a dia. 1 ed. Curitiba: Juruá, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 415-427