



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

**LAURENA ALVES SILVA**

**A INFLUÊNCIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL PARA  
O DESEMPENHO DA C & T CONSULTORES E ASSOCIADOS.**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2014**

**LAURENA ALVES SILVA**

**A INFLUÊNCIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL PARA  
O DESEMPENHO DA C & T CONSULTORES E ASSOCIADOS.**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração e Economia – DAEC da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB em cumprimento às exigências para obtenção do grau de Bacharela em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> MSc. Maria Dilma Guedes

**CAMPINA GRANDE - PB  
2014**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S586i Silva, Laurena Alves

A influência do comportamento organizacional para o desempenho da C & T Consultores e Associados [manuscrito] / Laurena Alves Silva. - 2014.  
23 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

"Orientação: Profa. Msc. Maria Dilma Guedes, Departamento de Administração e Economia".

1. Comportamento Organizacional. 2. Habilidades. 3. Comunicação. 4. Cultura Organizacional. I. Título.

21. ed. CDD 658.409 5

LAURENA ALVES SILVA

100 (dez)  
M. Guedes

**A INFLUÊNCIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL PARA  
O DESEMPENHO DA C & T CONSULTORES E ASSOCIADOS.**

Aprovado em: 10 / 03 / 2014.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

*Maria Dilma Guedes*

Prof.<sup>a</sup> MSc. Maria Dilma Guedes / UEPB  
Orientadora

*Vilza Maria Batista*

Prof.<sup>a</sup> MSc. Vilza Maria Batista / UEPB  
Examinadora

*Maria Marluce Delfino da Silva*

Prof.<sup>a</sup> Esp. Maria Marluce Delfino da Silva / UEPB  
Examinadora

**CAMPINA GRANDE - PB.**

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus pela oportunidade de realizar mais um sonho em minha vida. A minha amada mãe, Maria Cleide pela compreensão apoio e por ter dedicado sua vida a mim. E ao meu pai, Lourival, que tinha o desejo de me ver formada, mas que Deus resolveu chamá-lo ainda na construção deste artigo.

Aos familiares e amigos.

Um agradecimento especial a Professora Orientadora Maria Dilma Guedes, pelo apoio carinho, respeito e dedicação e por ter sido um anjo em minha vida. Desejo que Deus continue iluminando esse ser especial e que possa ajudar a muitos outros estudantes.

E por fim, não menos importante às amizades conquistadas no decorrer da vida acadêmica, em especial a Cleomara Nóbrega, Gabriela Paes, Áurea Silva e Ione Quaresma.

Muito obrigada a todos,

Laurena Alves Silva.

## A INFLUÊNCIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL PARA O DESEMPENHO DA C & T CONSULTORES E ASSOCIADOS.

SILVA, Laurena Alves<sup>1</sup>  
GUEDES, Maria Dilma<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente artigo tem por finalidade analisar como o comportamento dos funcionários pode influenciar para o desempenho da C & T Consultores e Associados. Para isso foi realizado um estudo sobre Comportamento Organizacional enfatizando três aspectos: Habilidades, Comunicação e Cultura Organizacional. A metodologia adotada foi uma pesquisa exploratória descritiva, através de revisão bibliográfica o qual procurou evidenciar como o comportamento dos funcionários pode influenciar para o desempenho da organização. Ressaltou três aspectos: habilidades, comunicação e cultura organizacional além de enfatizar o endomarketing como uma vantagem competitiva. O método utilizado foi uma pesquisa composta por dez questões mais informações sobre gênero, idade, estado civil e escolaridade. Observou-se que a organização possui um bom desempenho pois, conseguiu transmitir para seus funcionários toda sua história e ressaltou a importância da cultura organizacional. Percebendo o valor que os seus funcionários possuem a empresa resolveu investir em seu quadro de funcionários que se sentiram motivados a crescer juntos. Portanto, acreditaram e seguiram com as normas e procedimentos da organização, acrescentando a prevenção de problemas gerenciais e satisfação dos clientes.

**Palavras-chave:** Comportamento Organizacional. Habilidades. Comunicação. Cultura Organizacional.

### ABSTRACT

This article aims to analyze how employee behavior can influence to the performance of the C & T Consultants and Associates. Skills, Communication and Organizational Culture : For this a study on Organizational Behavior emphasizing three aspects was performed. The methodology was a descriptive exploratory research through literature review which sought to highlight how employee behavior can influence to the performance of the organization. Emphasized three aspects: skills, communication and organizational culture as well as emphasizing the internal marketing as a competitive advantage. The method used was a survey consisting of ten questions more information on gender, age, marital status and education. It was observed that the organization has a good performance therefore managed to convey to your employees throughout its history and emphasized the importance of organizational culture. Realizing the value that their employees have the company decided to invest in its staff who felt motivated to grow together. Therefore, believed and followed the rules and procedures of the organization, adding the prevention of managerial issues and customer satisfaction.

**Keywords:** Organizational Behavior. Skills. Communication. Organizational Culture.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba. E-mail: <l.a.s\_estrela@hotmail.com>

<sup>2</sup> Professora orientadora. Mestra em Administração pela UFPB. E-mail: <dilma.guedes@gmail.com>

## 1 INTRODUÇÃO

Com a abertura de novos mercados, a concorrência entre empresas tem se tornado cada vez mais acirrada. A globalização é capaz de transformar o cenário organizacional rapidamente. Cabem as empresas que pretendem continuar no ramo empresarial adaptarem-se com a mesma rapidez e dar continuidade no desenvolvimento de suas atividades.

Por ser a organização composta de capital intelectual, o fator humano precisa ser evidenciado, visto que este capital poderá levar a empresa para o sucesso ou prejuízo. Com propriedade Caravantes (2009, p. 23), contribui com o estudo quando diz que “uma organização é um instrumento usado pelas pessoas para coordenar suas ações a fim de obter algo que elas desejam ou valorizam – isto é, cumprir sua missão, atingir seus objetivos”.

Considerado um pilar para o sucesso da empresa o comportamento organizacional é um ramo que analisa os impactos dos indivíduos dentro da organização, bem como beneficiam ou prejudicam o desempenho de suas atividades. Um clima satisfatório pode auxiliar na motivação dos funcionários a melhorarem seus desempenhos, valorizar o trabalho, produzir melhor e gerar inovação.

O estudo realizado por Chiavenato (2004, p. 8), mostra que “As pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações, [...] uma vez que constituem parte integrante do capital intelectual da organização”. As organizações bem sucedidas se deram conta disso e buscam tratar seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados.

A C & T Consultores e Associados é um escritório contábil que tem por finalidade o auxílio a prevenção dos problemas gerenciais, fator este que pode ser considerado um diferencial.

Para tanto, observa-se a necessidade de analisar o comportamento dos funcionários visto que para uma empresa ser bem sucedida, é necessário investir no capital intelectual preocupando-se com o relacionamento, com a ética e profissionalismo. Portanto cada ação realizada por cada colaborador será refletida na empresa agregando valores e ressaltando os traços da cultura organizacional.

Diante do exposto questiona-se: como o comportamento das pessoas pode influenciar para o sucesso da C & T Consultores e Associados?

Este estudo tem o objetivo de analisar como o comportamento dos funcionários influencia para o desempenho da C & T Consultores e Associados.

O estudo tem como base os autores: Chiavenato (2004) que aborda o comportamento organizacional através das ciências juntamente com suas contribuições; Robbins (2002) que aborda como as organizações são bem sucedidas devido aos profissionais qualificados e acredita que o comportamento organizacional pode influenciar, também, a eficácia organizacional.

Em uma forma de esclarecer o estudo, o referencial teórico foi estruturado trazendo, em um primeiro momento, conceito de comportamento organizacional; modelo de comportamento organizacional; a empresa. Na sequência, apresenta-se o capítulo da metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa. Para finalizar, apresenta-se a análise de dados, e, as considerações finais a respeito deste estudo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

O ser humano possui características próprias que são desenvolvidas de acordo com as crenças, hábitos valores e condutas comportamentais desenvolvidas ao longo de sua vida, podendo ser aprimorado de modo que a vida proporcione desafios a serem vencidos e que, cada indivíduo aprenda com seus próprios erros realçando assim sua determinação e busca da realização pessoal.

A área de comportamento organizacional é formada por um conjunto de conhecimentos de diferentes ciências esta reunião se deve pelo fato de que o ambiente organizacional constitui-se em arena onde indivíduos, grupo e sistemas por eles construídos e reproduzidos, simultaneamente atuam para gerar determinado desempenho (SELEME, 2012, p. 2).

Robbins (2002, p. 6) segue a mesma linha de raciocínio quando diz que:

Comportamento Organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupo e estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Cada empresa possui normas, regras e valores que serão repassados de forma contínua aos funcionários, que conseqüentemente absorverá e se adaptará ao modo de trabalho que a organização desenvolveu, gerando assim métodos para o alcance das metas bem como o desenvolvimento das mesmas. O grande segredo para o sucesso organizacional está na fase inicial, onde a organização percebe a necessidade de obter um profissional qualificado para desempenhar uma determinada atividade e disponibiliza as vagas que serão preenchidas de acordo com as qualidades profissionais dos candidatos, muitos autores falam em encontrar a pessoa certa para o cargo certo no momento exato.

Na visão de Robbins (2006), a expressão comportamento organizacional (CO) relaciona-se de modo particular com questões sobre cultura organizacional, liderança, personalidade, emoções, percepção, tomada de decisão, valores, atitudes, satisfação com o trabalho, poder e política, conflito e negociação, mudança organizacional, comunicação, motivação, entre outros estudos que podem afetar os envolvidos.

Neste estudo foram considerados três aspectos: habilidades, comunicação e cultura organizacional. A veemência é analisar como esses três fatores podem contribuir para o bom comportamento de um indivíduo na organização, influenciando de forma positiva o ambiente organizacional.

## 2.2 HABILIDADES

Para Schermerhorn; Hunt e Osborn (1999, p. 32-33), no que tange a habilidades:

Uma habilidade consiste em transformar conhecimento em ação, o que resulta no desempenho desejado. As habilidades gerenciais essenciais são: técnicas, humanas e conceituais. Habilidades técnicas, consiste em realizar tarefas específicas; habilidades humanas, trabalhar bem com outras pessoas. Ela emerge como um espírito de confiança, entusiasmo e envolvimento genuíno nas relações pessoais; Habilidades conceituais, é baseada na capacidade mental da pessoa de identificar problemas e oportunidades, coletar e interpretar informações relevantes e tomar boas decisões para solucionar problemas atendendo o propósito de organização.

De acordo com o desenvolvimento das habilidades, a organização pode vir a ser bem sucedida quando há uma adequação correta referente às habilidades de cada colaborador e as condições dos papéis para as quais foram instituídos, o desempenho pode ser elevado. Habilidades é o ingrediente para inovação.

## 2.3 COMUNICAÇÃO

Segundo Robbins (2002, p. 276), Comunicação é a transferência e compreensão de mensagens. Chiavenato (2004) contribui ao dizer que, as comunicações dentro das empresas não são perfeitas, pois podem ser alteradas ao longo do processo fazendo com que o receptor receba algo diferente daquilo que lhe foi enviado.

De acordo com Robbins e Decenzo (2004, p. 254), “os problemas de comunicação ocorrem quando existem desvios ou bloqueios nesse fluxo. Antes de ocorrer a comunicação, é preciso haver um propósito, expresso como uma mensagem a ser enviada”.

A comunicação pode ser considerada indispensável para o ser humano, desta forma, a organização necessita de uma interação com todos os setores, para que haja um desenvolvimento satisfatório. As falhas de comunicação podem ser consideradas uma força negativa para empresa, por isso é necessário um *feedback*, este é capaz de ajudar a eliminar as barreiras que impeçam o crescimento e a comunicação eficaz.

A comunicação pode facilitar a motivação dos funcionários que quando trabalham de forma ética conseguem produzir mais, e tem a certeza que não estão correndo o risco de serem penalizados. Haja vista que desenvolveram as atividades de acordo com as exigências dos superiores e dentro da lei.

Uma ideia, por melhor que seja, é inútil a menos que seja transmitida e compreendida pelos outros. A comunicação perfeita, caso possível, seria como se um pensamento ou ideia fosse transmitido de uma pessoa para outra de tal forma que a figura mental percebida pelo receptor fosse idêntica à do emissor (ROBBINS, 2002, p. 276).

O processo mais simples de comunicação vem através da fala, ou seja, a comunicação verbal. Essa ferramenta pode auxiliar para o sucesso organizacional, pois quando utilizada de uma boa maneira minimiza os riscos de falhas; auxiliar na interação com os setores; cria novas amizades; fideliza clientes que poderão obter a satisfação. Sendo assim, os funcionários poderão estar motivados a crescer profissionalmente e transformar a organização em uma empresa modelo, conquistando uma excelente posição no mercado.

## 2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

A mudança se faz necessária para quem deseja permanecer no mercado global, as transformações ocorrem de uma forma acelerada, as empresas precisam estar atentas e se adaptar as novas necessidades do mercado. A cultura organizacional pode ser considerada um dos maiores desafios, por abranger pessoas, e, estas apresentarem fatores de resistência.

A mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, dos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. Considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos. O grande desafio não é mudança tecnológica, mas mudar pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva. (WOOD, 2000, p. 137).

Os valores são fundamentais para elaboração de uma cultura, porém, tais valores não podem ser estáticos, uma vez que precisam acompanhar as mudanças advindas da globalização. O crescimento de uma organização pode se dar através do fortalecimento de sua cultura. Cabe aos gestores saber lidar com as imposições do mercado, absorver e transmitir informações, criando um diferencial, e, encaminhando a organização para o sucesso.

Cada organização constrói, ao longo dos anos, sua história e com ela vai fortalecendo a sua cultura, que quando bem desenvolvida pode passar a ser vista como um forte diferencial. Chamando a atenção de jovens estudantes em busca de praticar tudo o que aprenderam na universidade, e das demais organizações que se sentem incomodadas com esse diferencial.

## 2.5 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA

O comportamento organizacional pode ser considerado como um ramo que analisa os impactos dos indivíduos dentro da organização, bem como beneficiam ou prejudicam o desempenho de suas atividades. Um clima bom auxilia na motivação dos funcionários que melhoram seus desempenhos, valorizam seu trabalho, produzem melhor e gera inovação.

O estudo realizado por Chiavenato (2004, p. 8), mostra que “as pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações, [...] uma vez que constituem parte integrante do capital intelectual da organização”. As organizações

bem sucedidas estão se dando conta disso e estão buscando tratar seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados. Diante do imediatismo, as empresas precisam adotar práticas que sejam voltadas para o colaborador, a exemplo do Endomarketing, que proporciona ao estabelecimento um melhor conhecimento de seu quadro de clientes internos e externos.

Para Brum (2000, p. 34), “Endomarketing é dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente”.

Bekin (2004) corrobora com a afirmação anterior quando diz que Endomarketing é uma maneira de desenvolver vantagem competitiva, ecológica e economicamente sustentável. Seu objetivo consiste em facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor no mercado. Ainda segundo este autor, a função do endomarketing é integrar a noção de cliente e seus valores - contribuindo para a melhoria no relacionamento empresa-cliente e fortalecimento da marca diante dos colaboradores nos processos internos da estrutura organizacional.

Ações voltadas para o colaborador se tornam para empresa uma vantagem competitiva. Com o melhoramento do clima no meio organizacional, haverá um ambiente propício para elevação da produtividade.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA<sup>3</sup>**

A **C&T** Consultores e Associados Ltda é uma empresa de serviços contábeis, fundada em 1998 pelos sócios Sidney Soares de Toledo e Cláudia Araújo Trigueiro de Toledo. Formados dentro da nova visão acadêmica que tem sido emprestada às universidades brasileiras e com acesso pleno a um imenso cabedal de informações produzidas numa rapidez alucinante pela utilização em massa da ferramenta internet, os jovens empresários entenderam muito rapidamente que não lhes serviria o papel de apenas “mais um escritório de Contabilidade em Campina Grande”.

---

<sup>3</sup> As informações sobre a empresa foram extraídas do site: <[www.cetconsultores.com.br](http://www.cetconsultores.com.br)>

Desde o início de suas atividades, a empresa **C&T**, a partir dos indicativos apostos em sua denominação social, enveredou pelo caminho da assistência personalizada à sua clientela.

Assim, sem descuidar do atendimento técnico no que tange à produção das demonstrações contábeis obrigatórias, essa empresa não espera que o problema nasça para então administrá-lo, numa produção contábil corretiva. A empresa vai ao cliente, ajudando-o na gestão de seu negócio, praticando ações econômico/fiscais/financeiras/contábeis e assim, sempre que seguidas, tornam-se ações gerenciais preventivas.

Esse tipo de conduta levou a empresa a ocupar o respeitável lugar que ocupa hoje no seio contábil de Campina Grande e, por extensão, da Paraíba, numa prova incontestável de que a forma diferenciada de produzir informações contábeis gerenciais é, sem dúvida, o caminho.

A **C&T** também abre espaço para a formação de novos profissionais, recebendo muitas vezes estagiários e ajudando-os a encontrar o caminho para a profissão contábil, sem se descuidar do constante aprimoramento de seus objetivos, e cumprindo com seu papel de agente social no seio da comunidade.

Possui como missão proporcionar aos nossos clientes, segurança e qualidade na prestação de serviços contábeis, buscando em primeiro lugar a satisfação do cliente. E tem como visão ser uma organização contábil de referência no mercado, agregando valores a seus clientes e colaboradores, tendo como base o comprometimento, a ética e o profissionalismo.

#### **4 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Este artigo buscou analisar como o comportamento dos funcionários influencia para o desempenho da C & T Consultores e Associados. A pesquisa foi exploratória, visto que conforme Gil (2008, p. 32-22).

O objetivo de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado. Ao final de uma pesquisa exploratória, você conhecerá mais sobre aquele assunto, e estará apto a construir hipóteses. Como qualquer exploração, a pesquisa exploratória depende da intuição do explorador (neste caso, da intuição do pesquisador). Por ser um tipo de pesquisa muito específica, quase sempre ela assume a forma de um estudo de caso.

Quanto aos meios, se trata de uma pesquisa bibliográfica, haja vista que busca explicar um assunto à parte, de referências teóricas as quais já foram

publicadas, com a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que já foi escrito ou falado sobre determinado assunto (LAKATOS; MARCONI, 2001, apud QUEIROZ, 2006).

Foram utilizados livros e publicações relativos a comportamento organizacional e endomarketing. Adotou-se também como referência, alguns artigos científicos, monografias e a *internet*. Foram consultados conceitos de autores renomados e que estudam o assunto, a exemplo de Robbins (2002) e Chiavenato (2004), entre outros.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário estruturado com perguntas fechadas aplicado junto aos 40 funcionários da empresa C&T Consultores e Associados, portanto, trata-se de uma pesquisa quantitativa. Para Zanella (2006) quanto ao método quantitativo, este se preocupa com a medição objetiva e a quantificação dos resultados, sendo apropriado para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como também comportamentos. Medição esta, realizada no presente estudo.

Yin (2001) afirma que o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. Martins (2008) completa dizendo que o estudo de caso é sustentado por um referencial teórico, que orienta as questões e proposições do estudo, reúne uma gama de informações obtidas por meio de diversas técnicas de levantamento de dados e evidências.

A empresa C & T Consultores e Associados, encontra-se localizada no bairro do São José, em Campina Grande. As informações necessárias se deram por meio de fontes primárias. A coleta de dados foi realizada em dezembro de 2013, através de um questionário contendo informações gerais como gênero, idade, estado civil e escolaridade mais dez perguntas divididas em três aspectos: habilidades, Comunicação e Cultura Organizacional.

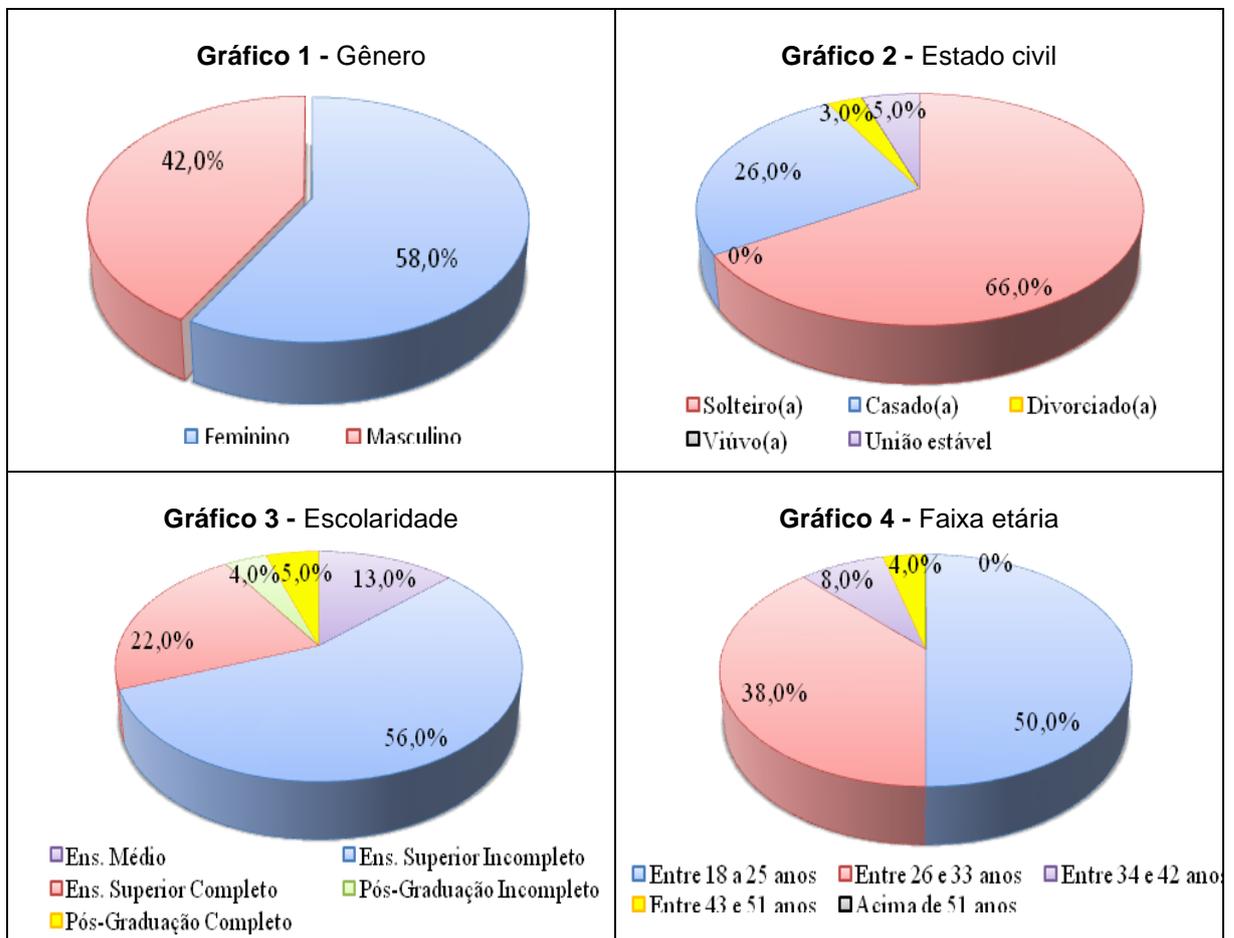
## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O objetivo de estudo da presente pesquisa situa-se na averiguação como o comportamento dos funcionários pode contribuir para o desenvolvimento da C & T Consultores e Associados. Para atingir este objetivo a análise foi realizada através

do estudo dos dados obtidos na pesquisa considerando os dados pessoais e os aspectos voltados à habilidade, comunicação e cultura organizacional.

## 5.1 BLOCO I - INFORMAÇÕES GERAIS

Para analisar o perfil socioeconômico dos pesquisados, no Bloco I, foram levadas em consideração as variáveis: gênero, estado civil, escolaridade e faixa etária, representados através dos Gráficos de 1 a 4.



Fonte: Pesquisa direta (2014)

A pesquisa comprova que a unidade pesquisada dispõe de 40 funcionários, considerando que foi levada em consideração apenas a matriz, situada em Campina Grande.

No Gráfico 1, vê-se que a maioria 58,0% é do gênero feminino e que 42% é do masculino.

Quanto ao Gráfico 2, observa-se que a maioria, 66,0% é composta por pessoas solteiras; seguida de 26,0% de casados; 5,0% disseram união estável; e apenas 3,0% são divorciados; não existindo viúvos.

Vê-se no Gráfico 3, que a maioria, 56,0%, afirmou possuir ensino superior incompleto; 22,0% superior completo; 13,0% ensino médio completo; 5,0% com pós graduação completa e apenas 4,0% com pós graduação incompleta.

O Gráfico 4, mostra que, metade, disse encontra-se na faixa etária entre 18 e 25 anos; 38,0% optaram por entre 26 e 33 anos; 8,0%, disseram entre 34 e 42 anos; apenas 4,0% apontaram entre 43 e 51 anos; não existindo ninguém acima de 52 anos.

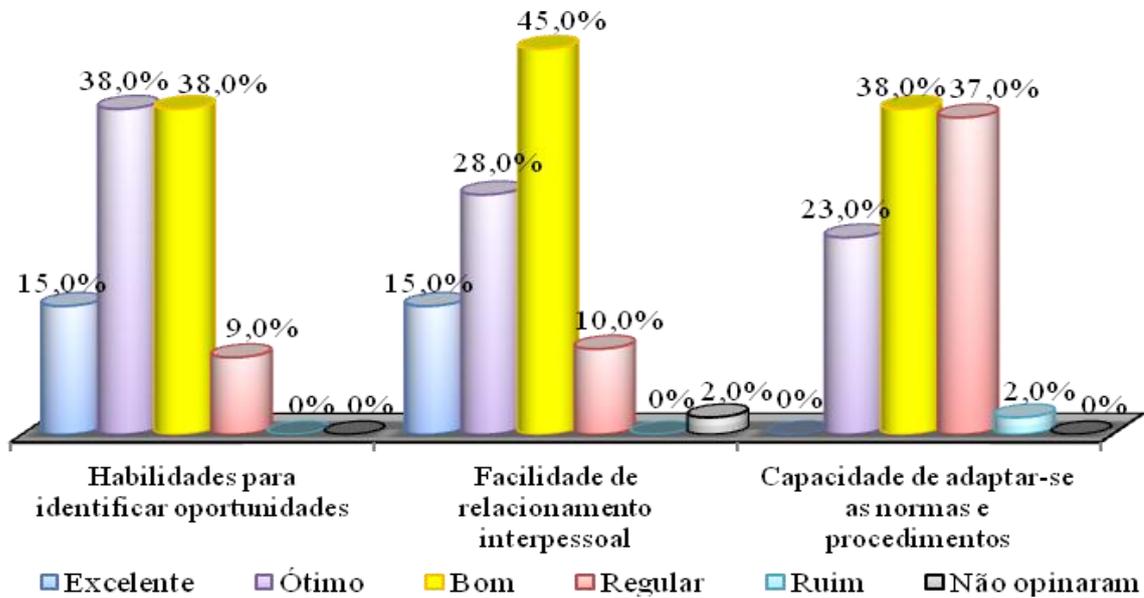
Portanto, são jovens estudantes aproveitando a oportunidade de crescimento profissional e contribuindo para o sucesso da organização, já que estão dispostos a aplicar o que aprenderam em sala de aula na empresa onde atuam, buscando sempre primar pela eficiência e eficácia.

## 5.2 BLOCO II - ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Para analisar o comportamento organizacional na percepção dos funcionários da C & T Consultores Associados, foram levadas em consideração três dimensões, quais sejam: Habilidades (Gráfico 5), Comunicação (Gráfico 6) e Cultura Organizacional (Gráfico 7). Posteriormente apresentam-se os Resultados Isolados (Gráfico 8) e Resultados Agrupados (Gráfico 9).

### 5.2.1 - Dimensão: Habilidade

Nesta dimensão foram levadas em consideração três variáveis, conforme apresentadas no Gráfico 5.

**Gráfico 5 - Dimensão: Habilidades**

Fonte: Pesquisa direta (2014)

No Gráfico 5, verifica-se que na primeira variável: Habilidades para identificar oportunidades, 38,0% afirmaram respectivamente ótimo e/ou bom quanto a essa assertiva; 15,0% dos entrevistados disseram excelente, 9,0% acharam regular, e ninguém considerou ruim e/ou não opinaram. Portanto, a organização é composta por profissionais que acreditam possuir habilidades para identificar as oportunidades surgidas em suas vidas, que pretendem aperfeiçoá-las para fortalecer e unir aos conhecimentos adquiridos na vida acadêmica, o que consiste no poder de relacionamento interpessoal, sendo capaz de transformar informações em conhecimentos.

Quanto a questão 2: facilidade de relacionamento interpessoal, 45,0% informou bom; 28,0% consideraram ótimo; 15,0%, disseram excelente; 10,0% responderam regular; 2,0% não opinaram; e ninguém considerou ruim. O bom relacionamento com os colegas de trabalho pode contribuir para o desenvolvimento da equipe de trabalho e consequentemente receberão ótimos resultados.

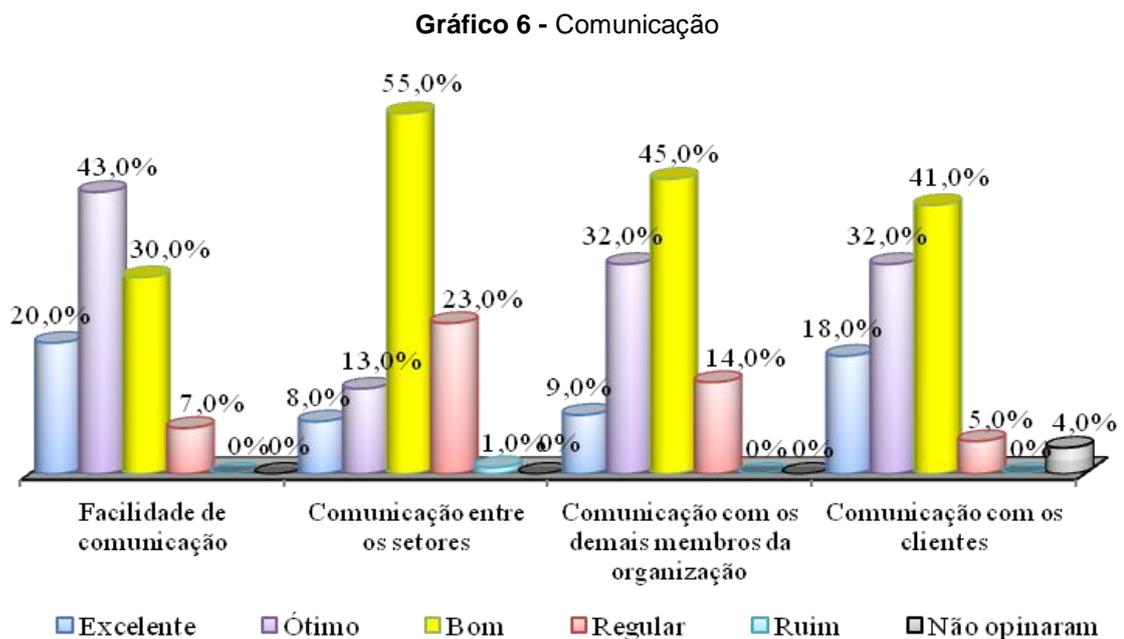
A questão 3, reporta-se a: capacidade de adaptar-se as normas e procedimentos, mostra que 38,0% optaram por bom; com um ponto a menos 37,0%, consideraram regular; 23,0% classificaram como ótimo; 2,0% disseram ruim; e ninguém disse excelente ou não opinaram, quanto a capacidade de adaptar-se às normas e procedimentos. Tal fato implica dizer que houve facilidade de adaptarem-

se as normas e procedimentos da empresa e que desta forma poderá facilitar o desempenho das atividades executadas. Esse tipo de comportamento oportuno pode facilitar o crescimento organizacional.

Neste contexto, Chiavenato (2000, p. 3) contribui com essa dimensão afirmando que habilidade humana “[...] consiste na capacidade e facilidade para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e liderar grupos de pessoas”.

### 5.2.2 Dimensão: Comunicação

Para mensurar essa dimensão, foram elaboradas quatro questões, expostas no Gráfico 6, a saber:



**Fonte:** Pesquisa direta (2014)

O primeiro questionamento nesta dimensão é Facilidade de comunicação, onde se observa que, 43,0% dos pesquisados, disseram que há facilidade de comunicação independente do ambiente em que estejam; 30,0% consideraram bom; 20,0%, ótima; e apenas 7,0% acham regular; ninguém disse ruim ou não opinou. Logo, a facilidade de comunicação pode ser vista em dois ângulos, primeiro como pessoas que conversam demais podendo prejudicar a equipe de trabalho ou como o segundo, que possui facilidade em resolver problemas já que são comunicativos.

A segunda questão: Comunicação entre todos os setores; verificou-se que 55,0%, maioria, classificou como bom; 23,0% como regular; 13,0% disseram ótima; 8,0% como excelente; apenas 1% disse ruim; portanto, todos opinaram nesta questão. Ressalta-se que a comunicação pode ser essencial para o desenvolvimento do ser humano e na organização isso não é diferente, sendo necessária a comunicação entre setores. Assim, esse índice elevado ressalta que comunicação entre todos os setores pode diminuir a quantidade de erros ocorridos no ambiente organizacional e que a facilidade de comunicação promove a satisfação dos clientes e também dos profissionais que recebem elogios pelo trabalho realizado e se sentem motivados a continuarem agindo dessa forma.

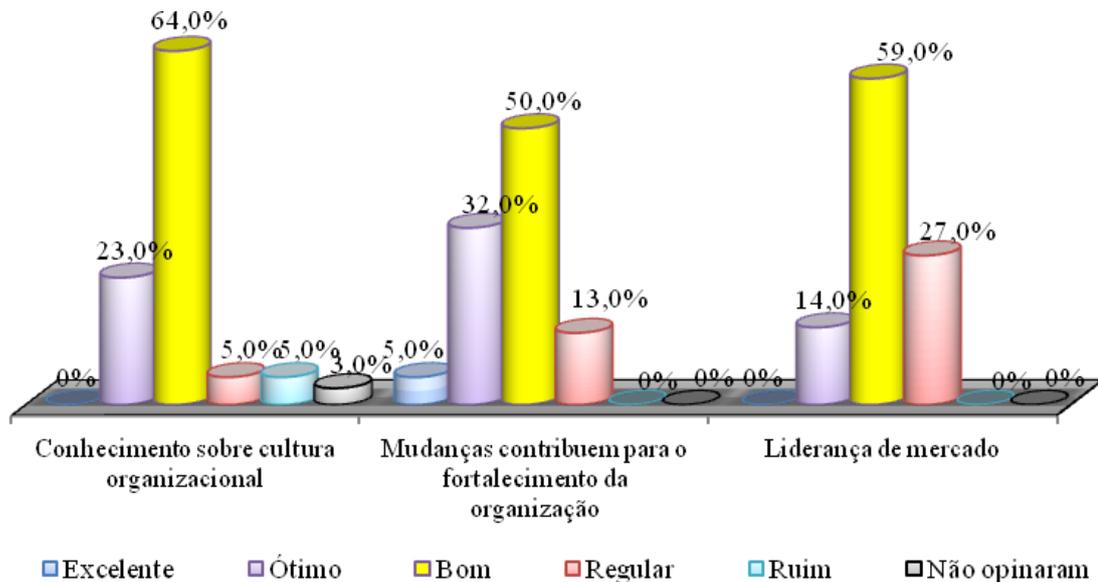
Na questão três: Comunicação com os demais integrantes da organização, nota-se nitidamente que, 45,0% consideraram bom; 32,0%, ótimo; 14,0%, regular; e apenas 9,0% afirmaram excelente; ninguém disse ruim, bem como não houve nessa assertiva, não opinaram. Logo, um percentual considerável mostrou que a comunicação com os demais integrantes pode prevenir problemas entre equipes como também problemas organizacionais.

No que diz respeito à questão 4 - Comunicação com os clientes pode gerar satisfação de acordo com o entrevistado, a pesquisa mostrou que os pesquisados acreditam que a comunicação com o cliente pode ser uma excelente ferramenta. Portanto, 41,0% afirmaram bom; 32,0% disseram ótimo; 18,0% optaram por excelente; 5,0% responderam regular; 4,0% preferiram não falar a respeito; e ninguém disse ruim. Assim, verifica-se que a comunicação como os clientes gera satisfação para os três segmentos, empresa, cliente e colaborador.

Logo, é válido citar Chiavenato (2004 p. 304), quando afirma que “a comunicação é o ponto que liga os indivíduos para compartilhar os sentimentos, ideias, praticas e conhecimento”. E, Robbins (2006, p. 233), que completa ao dizer que “as falhas de comunicação são as fontes mais frequentemente citadas de conflitos interpessoais”.

### **5.2.3 Dimensão: Cultura Organizacional**

No Gráfico 7, para mensurar a satisfação com relação a cultura organização, considerou-se três variáveis, quais sejam:

**Gráfico 7 - Cultura Organizacional**

Fonte: Pesquisa direta (2014)

O Gráfico 7, quanto a questão: Conhecimento sobre cultura organizacional, a maioria 64,0%, disse bom, visto que são passadas informações durante a fase de treinamento e são visualizadas informações sobre premiações ocorridas na empresa e a disponibilidade de informações no site da instituição; 23,0% classificaram seu conhecimento sobre a cultura da empresa, como ótimo, 5,0% afirmaram respectivamente regular e/ou ruim; apenas 3,0% não falaram a respeito de tal assunto; e ninguém disse excelente.

Quando a questão: Mudanças que contribuíram para o fortalecimento da organização; metade, 50,0%, disse bom, pois salienta que população organizacional acredita que as mudanças ocorridas durante a vida da empresa trouxeram benefícios e que os desafios acontecidos fortaleceram a empresa; 32,0% classificaram como ótimo; 13,0% disseram regular; 5% responderam que é excelente; não houve respostas quanto a ruim ou não opinaram.

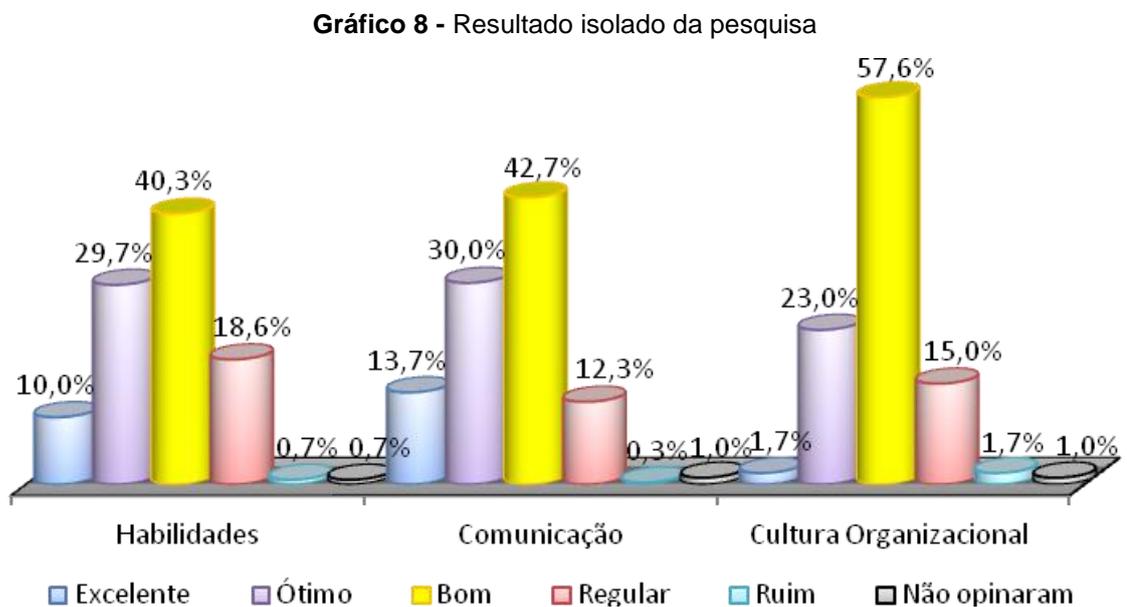
A última pergunta, diz respeito à Liderança de mercado, a maioria, 59,0% classificou a empresa como bom, colocando-a numa boa posição de liderança no mercado contábil; 27,0% como regular; 14,0% como ótimo; nenhum dos pesquisados disse excelente, ruim ou não opinou. Fácil ao exposto, explica-se o nível elevado de candidatos a procura de uma vaga na organização, e dedicação dos funcionários já contratados.

Segundo Chiavenato (2010, p. 431),

O processo de mudança se desenvolve dentro de um campo dinâmico de forças que atuam individualmente em vários sentidos. Algumas dessas forças agem positivamente, enquanto outras agem negativamente em relação à mudança. Assim, a mudança é o resultado da competição entre forças impulsionadoras e forças restritivas.

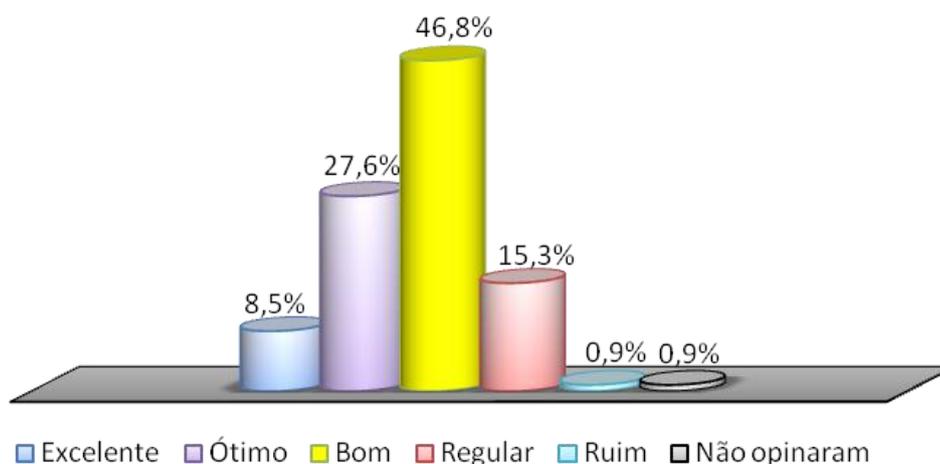
### 5.3 RESULTADO ISOLADO E AGRUPADO DA PESQUISA

Analisando-se os resultados isolados da pesquisa, observa-se nas três dimensões que mensuraram como o comportamento dos funcionários influencia para o desempenho da C & T Consultores e Associados, a categoria que houve maior destaque foi “bom”, seguida de “ótimo”. Entretanto, agrupando-se as categorias (ótimo e bom) obtêm-se, maioria, ou seja, resultado favorável. Logo, o comportamento dos funcionários vem influenciando de forma positiva no desempenho da empresa objeto de estudo (ver Gráfico 8).



**Fonte:** Pesquisa direta (2014).

Analisando-se, de forma agrupada, vê-se que o Gráfico 8, corrobora com os resultados do Gráfico 9, considerando-se que para obter-se maioria de 74,4% fez-se necessário somar (bom = 46,8% com ótimo = 27,6%. Portanto, resultados positivos (ver Gráfico 9).

**Gráfico 9** - Resultado agrupado da pesquisa

**Fonte:** Pesquisa direta (2014).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças ocorridas no mercado são aceleradas e quem não se adapta a acaba regredindo. As empresas tendem a se adequarem e buscarem profissionais qualificados para desenvolver atividades com ética e profissionalismo deixando sempre aflorar sua cultura e valores, juntamente com sua missão de mercado.

Ressalta-se que houve limitação para a realização do estudo, considerando que existem poucos autores que abordam o tema escolhido para estudo.

No artigo em questão, procurou-se analisar como o comportamento dos funcionários influencia para o desempenho da C & T Consultores e Associados; e os resultados obtidos foram os seguintes:

Quanto ao perfil dos pesquisados verificou-se que a maioria é do gênero feminino, é de solteiros e dispõe de ensino superior incompleto; enquanto que metade informou que se encontra entre 18 a 25 anos.

Quanto às dimensões que mensuraram o comportamento dos funcionários verificou-se que:

- Na dimensão habilidade, a maioria demonstrou satisfação, pois agrupando-se as categorias: bom e ótimo obteve-se maioria nas três perguntas que analisaram essa assertiva.
- Na dimensão comunicação, verificou-se que nas quatro variáveis, que mensuraram essa dimensão, tal qual na anterior, agrupando-se as categorias: bom e ótimo, obteve-se maioria de satisfação.

- Na dimensão cultura organizacional, três variáveis foram elaboradas, mas verificou-se que na primeira e terceira questões houve maioria na categoria: bom; enquanto que na segunda obteve-se maioria, quando somadas as categorias como nas anteriores.

Em síntese, analisando os resultados a isolados e agrupados, nota-se que houve maioria nas três dimensões, quando agrupadas as categorias bom e ótimo.

Ressalta-se que houve facilidade de adaptação dos funcionários as normas e procedimentos da empresa e que conhecem a cultura, portanto absolveram as informações sobre a empresa e estão de acordo com elas já que desenvolvem suas atividades com ética e profissionalismo, respeita o trabalho ecológico adotado pela organização e tentativa está sempre atualizada para auxiliar seus clientes na prevenção de problemas gerenciais.

Destarte, apesar de cada ser humano possuir características distintas, deve adaptar-se à cultura da organização, respeitando as normas e valores, mas, não esquecendo que também as possui, mesmo discordando de que deve realizar suas atividades dentro da lei.

Assim, o objetivo proposto foi alcançado, considerando que se analisou o comportamento dos funcionários da C & T Consultores e Associados, frente a aspectos, como: habilidades, comunicação e cultura organizacional que poderão influenciar no desempenho organizacional. Por outro lado, espera-se que este trabalho contribua de forma significativa, não só para a empresa objeto de estudo, mas para professores e estudantes que tenham interesse sobre o assunto.

## REFERÊNCIAS

BEKIN. Saul Faingaus **Endomarketing como praticá-lo com sucesso**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: um olhar sobre marketing Interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Management: uma introdução à teoria geral da administração**. Porto Alegre: AGE, 2009.

C&T Consultores e Associados. **Empresa**. Disponível em: <[www.cetconsultores.com.br](http://www.cetconsultores.com.br)> Acesso em: 15 nov. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**: uma dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Thonson, 2004.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**, A dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso**: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 2, n. 2, Jan./Abr., 2008, p. 9-18.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração**: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

SCHERMERHORN, Jr.; HUNT, James G; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SELEME, Acyr. **Comportamento organizacional**. Paraná: 2012. Disponível em: <[http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/511\\_co-partea\\_-petro\\_2012.pdf](http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/511_co-partea_-petro_2012.pdf)>. Acesso em: 12 dez. 2013.

WOOD JR., T (Coord.). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2001.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.