

# Revista Brasileira de Ciências Sociais Aplicadas

ISSN 3085-8151

vol. 2, n. 2, 2026

## ... ARTIGO 10

Data de Aceite: 18/02/2026

# O PAPEL ESTRATÉGICO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL EM MICROEMPRESAS

Paula Melissa Costa Moura



Todo o conteúdo desta revista está licenciado sob a Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

**Resumo:** Foi analisado como a proximidade entre colaboradores e as estruturas multifuncionais impactam o clima organizacional em microempresas, através das fundamentações teóricas de grandes autores. Embora em uma microempresa o comportamento organizacional assuma destaque estratégico, as orientações práticas de gestão e relações interpessoais, necessitam de uma sistemática direcionada ao alcance de resultados. Utilizado as análises reconstitutivas de Robbins, Schein e Chiavenato, o estudo aprofundou sobre as configurações e como estão estabelecidos os fatores do comportamento organizacional em instituições diversas, discutindo a importância das culturas institucionais, os valores e as lideranças no papel de lapidação das equipes. Concluindo que as ferramentas cruciais para a construção de um ambiente produtivo e saudável são os alinhamentos comportamentais e os investimentos no desenvolvimento da equipe.

**Palavras-chave** Microempresa. Comportamento Organizacional. Liderança. Cultura Organizacional.

## INTRODUÇÃO

A escolha por envolver este artigo em um estudo realizado em uma microempresa se fez pela necessidade de analisar e evidenciar a relevância do comportamento organizacional, independentemente do porte da organização. Segundo Bergamini (1982, p. 75) a complexidade dos relacionamentos entre pessoas é uma consequência natural da própria complexidade humana. Afinal, o ser humano é um ser complexo e dentro do ambiente organizacional não seria diferente.

Dessa forma, percebe que conviver com pessoas é tão importante quanto saber lidar com a técnica nas diferentes profissões existentes, sendo que possuem proporções diferentes e uma é interdependente da outra. Pois se nada adianta você saber de mais, ser excelente na sua área técnica e não saber lidar com pessoas, porque afinal, não se trabalha sozinho. Atualmente existe uma grande demanda de impacto pelas soft skills, que são as características adquiridas através do comportamento, nesse contexto, são classificadas em duas características, as técnicas e as comportamentais. Em microempresas, o comportamento organizacional ganha destaque, pois a convivência no dia a dia entre os colaboradores bem como as atitudes individuais impactam de forma direta no clima organizacional.

## METODOLOGIA

Tendo o foco a análise comportamental organizacional voltada às microempresas e com base em materiais acadêmicos, na busca de compreender a formulação dos fatores e níveis de relacionamentos interpessoais, que permitem identificar as percepções e contribuições acerca das dinâmicas em equipe e individuais.

## A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

O campo interdisciplinar de estudo relacionado é a psicologia organizacional que busca a compreensão do comportamento humano no âmbito das organizações. De forma ampla, o comportamento organizacional pode ser compreendido como um campo de estudo que objetiva

prever, explicar e compreender o comportamento humano nas organizações.

Quando as pessoas atuam de forma isolada, muitas das conquistas humanas não seriam possíveis; as organizações permitem superar essas limitações individuais ao unir esforços, habilidades, recursos e conhecimentos em torno de benefícios e objetivos comuns.

Dessa forma, as organizações se tornam pilares de sustentação que potencializam a ação humana e criam condições para que sejam realizadas desde as atividades mais simples às mais complexas, as quais dificilmente seriam alcançadas individualmente (SCHEIN, 1982 p.10). Nas microempresas as interações são mais intensas, devido à possibilidade de aproximação dos colaboradores, fazendo com que o comportamento individual tenha um impacto mais evidente na organização, em razão do tamanho.

## A CULTURA E A DIVERSIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

O papel das organizações vai além da coordenação, implementando ações que promovem experiências e instigam comportamentos que refletem a complexidade dos relacionamentos no ambiente organizacional. Considerando os aspectos do indivíduo que é influenciado pelo meio social em que vive é natural que dentro das organizações coexistam indivíduos com diferentes valores e experiências. Diante da diversidade, existe a importância do rigor e respeito à cultura institucional, que estabelece normas, metas, valores e objetivos que orientam os comportamentos e as boas práticas no ambiente organizacional.

Nesse contexto, o papel da gestão e liderança ganham destaque, pois executam as tarefas na consolidação e orientação do fortalecimento da cultura organizacional. Relacionando diretamente às características de personalidade e lentes de percepções individuais, que não devem ser utilizados como justificativas não fundamentadas. Em ambiente organizacional composto por pessoas adultas, o comportamento individual influencia diretamente a qualidade das relações ao direito de exigir e usufruir de boas práticas, bem como a um ambiente organizacional saudável, leve e com relações positivas.

Nas situações de trabalho, nem sempre os processos de interação são realizados através de uma boa comunicação, cooperação, respeito e amizade, pois o sentimento influencia essas interações as próprias atividades. “As diferenças individuais de personalidade e percepção influenciam diretamente a forma como os indivíduos interpretam o ambiente organizacional e orientam seus comportamentos (Chiavenato, 2014)”.

A forma como são tratadas as diferenças de percepções individuais, opiniões e sentimentos contribui para determinar o tipo de relacionamento entre os membros de um grupo, colegas de trabalho, subordinado e superiores. Sendo necessária moldar a equipe de acordo com a cultura da organização, sendo eles os valores e missão. Uma atividade impossível de estabelecer que todos serão iguais, mas com a lapidação da equipe tudo começa a fluir de uma maneira adequada, isso são papéis fundamentais dos gestores e líderes.

O alinhamento dos pensamentos, concepções e percepções é fundamental para que os objetivos sejam alcançados, ainda que as equipes tenham integrantes com

características diferentes, a maturidade da equipe nas relações torna-se necessário para a convivência. Não sendo possível dissociar do eu pessoal ao eu profissional, que ao desempenhar seu papel profissional, o sujeito carrega consigo valores construídos e os demais papéis que desempenha fora do ambiente de uma organização, assim, as pessoas interagem com o ambiente e dele extraem suas escolhas e por eles são moldadas.

## **DAS PERCEPÇÕES E PERSONALIDADES NAS RELAÇÕES**

Cada indivíduo é moldado pelo meio e pelas experiências, em uma organização ocorre o processo de adaptação que mapeia o ponto inicial e padrões ao processo de compreensão comportamental, que a partir do start e virada de chave organizacional passam a compreender que todo aquele meio anterior não era predestinado como incapaz e não moldável.

A personalidade delinea as interpretações e reações aos eventos, podendo interferir a forma como se reage em certos momentos, a maneira como vemos e tratamos as pessoas influenciam diretamente a forma como nos tratam e nossos comportamentos. Dessa forma, o princípio da reciprocidade nas relações interpessoais, difundido no senso comum popularmente expresso pelo ditado “trate o outro da forma que tu queres ser tratado”.

A organização enquanto sistema com propósitos definidos vai influenciar outros comportamentos e não deve investir somente na qualidade de vida dentro da empresa, mas também fora do contexto organizacional. Investir no seu colaborador para que ele

seja assim a cara, o sorriso e o gesto da empresa, além do âmbito organizacional.

## **RESULTADOS**

No contexto das microempresas, compostas por equipes reduzidas, o processo de adaptação é mais evidente, pois a estrutura organizacional tende a ser mais direta e multifuncional. Tornando o comportamento individual determinante ao clima organizacional, às relações interpessoais e resultados coletivos. Assim, as interações dentro e fora do contexto organizacional, estão associados aos determinantes pessoais que retratam as posições que os indivíduos ocupam no contexto social. Fatores que incidem sobre o comportamento nas organizações incluem as políticas, procedimentos institucionais, os contratos, metas, regras e cronogramas.

Quando mal dirigidos, esses fatores geram sobrecarga e sofrimento organizacional, principalmente quando exigem que a equipe desempenhe papéis que vão além das suas capacidades. É essencial que os fatores organizacionais estejam alinhados às condições humanas para que não comprometa o bem-estar e o desenvolvimento da equipe.

## **DISCUSSÃO**

O alinhamento entre personalidade e cultura organizacional é essencial ao desempenho individual, independentemente da proporção da empresa. Quando os valores e ações não condizem com a característica individual, o membro tende a ficar desmotivado e influenciado diretamente ao sentimento de pertencimento à organização.

A análise do espaço organizacional mostra que a posição dos mesmos dá lugar a uma dinâmica social, que se traduz

pelo comportamento organizacional manifesto pelo indivíduo e o comportamento territorial cria o sentimento de pertencer, pelo seu grau de comprometimento com a organização.

A valorização do espaço de trabalho pode exprimir a identidade do indivíduo ou seu nível de importância dentro da organização, dessa forma, quanto mais personalizado for o espaço, maior tende a ser a sensação de pertencimento e a margem de autonomia. O comportamento organizacional influencia todo o clima da corporação e pauta quais são as visões e impressões que as pessoas ligadas a elas possuem desse local de trabalho em questão.

A compreensão do comportamento organizacional é fundamental na dinâmica de melhoria e manutenção dos processos de gestão de pessoas, pois baliza os trabalhos dos líderes e confere a estes a possibilidade de prever e evitar problemas individuais ou coletivos. Além de estruturar os métodos de liderança e estratégias de gestão efetivas no alcance de metas.

## ANÁLISES DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Nesse contexto, O micro, o meso e macro-organizacional, são os níveis de análise do comportamento organizacional que interagem entre si (ROBBINS,2010; CHIAVENATO,2014).



Figura 01: Níveis de Análise do Comportamento Organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor (2026), baseado em Robbins (2010) e Chiavenato (2014).

- Micro organizacional: Analisa e estuda o comportamento humano e individual dentro de uma organização, envolvendo questões sobre habilidade individual, a motivação e satisfação.
- Meso organizacional: Compreensão do comportamento das equipes, esse nível analisa a socialização, liderança e dinâmica do grupo.
- Macro organizacional: Estuda o comportamento da empresa como um todo, a cultura, estrutura, valores, políticas e adaptações.

Nas microempresas, as interações se potencializam pela proximidade dos colaboradores, a estrutura organizacional direta e simplificada, que facilitam com que esses níveis impactem imediatamente no clima das organizações.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluo que o comportamento organizacional vai além de estudos acadêmicos e necessidades planejadas no papel e que é um fator importante na vida do negócio. A escolha do tema, evidencia que o alinhamento comportamental e o investimento no desenvolvimento da equipe são ferramentas cruciais ao clima organizacional e que constroem um ambiente mais saudável, leve e consequentemente mais produtivo. Sendo mais intenso nas microempresas, devido às relações diretas e acessíveis, reforçando que o sentimento de “pertencer” é atingido através de boas práticas e relacionamentos saudáveis. Transformando as organizações em estruturas de potenciais humanos, com capacidade de atingirem objetivos comuns de forma eficiente.

## REFERÊNCIAS

Bergamini, C. W. (1982). *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional* (3. ed.). Atlas.

Chiavenato, I. (2014). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações* (3. ed.). Manole.

Robbins, S. P. (2010). *Comportamento organizacional* (14. ed.). Pearson Education do Brasil.

Schein, E. H. (1982). *Psicologia organizacional* (J. R. B. Azevedo, Trad.; 3. ed.). Prentice-Hall do Brasil.