INSTITUTO LUTERANO DE ENSINO SUPERIOR DE ITUMBIARA-GOIÁS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

SARA ESLI CAMPOS

**IMPACTOS DOS COMPORTAMENTOS PARA ATINGIR MELHORES
RESULTADOS ORGANIZACIONAIS**

Itumbiara,
2020

SARA ESLI CAMPOS

**IMPACTOS DOS COMPORTAMENTOS PARA ATINGIR MELHORES
RESULTADOS ORGANIZACIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Instituto Luterano de Ensino Superior de
Itumbiara-GO para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientadora: Sandra Marques Borges.

Itumbiara
2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C198i Campos, Sara Esli
Impactos dos comportamentos para atingir melhores resultados organizacionais. / Sara Esli Campos. -- Itumbiara: ULBRA, 2020.

50 f.

Orientadora: Prof.^a Sandra Marques Borges.

Monografia (Conclusão do Curso de Administração) – Instituto Luterano de Ensino Superior de Itumbiara, 2020.

Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Comportamento Humano. 3. Motivação. 4. Organizações. I. Borges, Sandra Marques. II. Instituto Luterano de Ensino Superior de Itumbiara. III. Título.

CDU: 658.3

SARA ESLI CAMPOS

**IMPACTOS DOS COMPORTAMENTOS PARA ATINGIR MELHORES
RESULTADOS ORGANIZACIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Instituto Luterano de Ensino Superior de
Itumbiara-GO para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientadora: Sandra Marques Borges.

Data de Aprovação: ____/____/____

Prof(a). Mestre Sandra Marques Borges

Instituição: _____

Prof(a). _____

Instituição: _____

Prof(a). _____

Instituição: _____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho de conclusão de curso primeiramente a Deus, por me abençoar e me dar forças para superar as adversidades, sem Ele nada disso seria possível.

À minha mãe Zilda, que nunca me deixou desistir dos meus sonhos, sempre acreditou que eu seria capaz e se manteve presente deste o início da minha trajetória acadêmica.

Ao meu irmão Lucas, pelo apoio necessário nos momentos difíceis, me incentivando a seguir em frente.

À minha orientadora Sandra, por se dedicar durante todo o desenvolvimento deste trabalho e me oferecer o suporte necessário.

AGRADECIMENTO

Agradeço a todos os meus professores, pelo comprometimento e por compartilharem seus conhecimentos.

A Deus, pela saúde, por me conduzir no caminho correto e pela oportunidade de obter crescimento profissional. À minha família que sempre se manteve presente e aos meus colegas de sala que contribuíram para sanar minhas dúvidas durante o período acadêmico.

É com muita gratidão no coração que encerro mais um ciclo da minha vida, obrigada a todos que se dedicaram e me fizeram perceber que essa caminhada seria possível.

“O êxito da vida não se mede pelo caminho que você conquistou, mas sim pelas dificuldades que superou no caminho”. Abraham Lincoln.

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso tem como foco entender o impacto dos comportamentos dentro das organizações com o enfoque voltado em analisar como pode favorecer resultados positivos no ambiente organizacional. Deste modo, investigou e se aprofundou de que maneira o comportamento de indivíduos ou grupos influenciam dentro das organizações. Tem-se como hipótese que o desafio maior atualmente é saber lidar com as diversas personalidades que fazem parte dentro da organização. Cada ser humano possui suas características individuais, é necessário identificar os diversos comportamentos, o modo que usa a favor nos resultados positivos da organização, visando combater as adversidades no meio empresarial. À vista disso, o objetivo geral centrou-se em verificar todo o sentido de como o comportamento humano tem influência dentro das organizações e de que forma isso acontece a fim de alcançar maior produtividade junto com toda a equipe. E os objetivos específicos constituíram em analisar a influência que tem o comportamento humano nas relações profissionais, identificar como a diversidade de comportamentos induz nos resultados produtivos e descrever a importância em conhecer os modelos de comportamentos humanos inseridos nas organizações. A justificativa social traz para sociedade inserida uma reflexão de modo geral sobre a importância do comportamento dos colaboradores e sua produtividade, em justificativa financeira, se mostra disponível verificar como a lucratividade das empresas está diretamente ligada ao comportamento dos colaboradores e na justificativa cultural torna-se visível que cada organização tem seus modos e crenças de trabalhar e incentivar os colaboradores, cada uma com sua própria cultura e em busca de resultados positivos independente do ramo que está inserida. Quanto à metodologia, a pesquisa teve finalidade aplicada, os objetivos são exploratórios e explicativos, o procedimento é bibliográfico, o método de abordagem é hipotético-dedutivo e a pesquisa é qualitativa. Constatou-se a importância por parte das organizações em promoverem incentivos, valorizar e conduzir os colaboradores para que estejam empolgados para atingir metas e preparados para os desafios, buscando diferenciação e vantagem a fim de conduzir resultados positivos para ambas as partes envolvidas. Assim, os colaboradores que estão em um ambiente agradável que conseguem ser reconhecidos e incentivados são mais produtivos e se sentem mais motivados.

Palavras-chaves: Comportamento Humano. Motivação. Organizações.

ABSTRACT

The present work of conclusion of course has as focus to understand the impact of the activities within the activities with the focus turned to analysis, as it can favor the positive results in the organizational environment. In this mode, research and analyze how the behavior of groups or groups influences within organizations. You have a chance of how the biggest challenge today is dealing with different personalities that are part of the organization. Each human being has their individual characteristics, it is necessary to identify different uses, or the way they use a favor in the positive results of the organization, affecting adversities in the business environment. In the exhibition, the general objective is to focus on verifying the entire sense of human behavior, which affects within the categories and how this happens when a greater result is achieved together with the entire team. And the objectives used are to analyze the influence of human behavior in professional relationships, identify how the diversity of applications induced in the results of products and describe the importance of knowing the models of human use inserted in the activities. The social justification brings to society a general reflection on the importance of employee behavior and its research, financial justification, is available to verify how the profitability of companies is directly associated with the behavior of employees and cultural justification becomes visible that each organization has its ways and beliefs of working and encouraging employees, each with its own culture and in search of positive results independent of the branch in which it operates. As for the methodology, a research was applied, the objectives are exploratory and explanatory, the procedure is bibliographic, the method of approach is hypothetical-deductive and the research is qualitative. It is important for organizations to promote incentives, value and involve employees so that they are excited to achieve goals and prepared for challenges, seeking differentiation and the advantage of obtaining final results for companies as used parts. Thus, employees who are in a pleasant environment that can be recognized and encouraged are more productive and feel more motivated.

Keywords: Human Behavior. Motivation. Organizations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Desenho mecanístico e desenho orgânico.	16
Figura 2 - Áreas de interesse do enfoque comportamental.....	22
Figura 3 - A hierarquia das necessidades humanas.....	32
Figura 4 - Aspectos das técnicas de seleção de pessoas.	38

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 - Aspectos relevantes dos autores apresentados.	42
---	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. ORGANIZAÇÕES	15
2.1 Clima Organizacional.....	18
2.2 Comportamento Humano Organizacional	20
2.3 Personalidade	24
2.4 Fatores de Percepção.....	27
2.5 Motivação e Produtividade.....	28
2.6 Estilos de Liderança	33
2.7 Recrutamento e Seleção.....	35
3. METODOLOGIA	39
4. ASPECTOS RELEVANTES DOS AUTORES CITADOS.....	41
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	43
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS.....	47

1. INTRODUÇÃO

O planejamento possui função de motivar o comportamento humano nas organizações e representam uma integração e aplicação de reflexões valiosas que trazem oportunidades para o aperfeiçoamento. A interação de gerentes e administradores influencia neste comportamento e garante uma compreensão mais aprofundada que identifica os elementos que são primordiais para inclusão dos colaboradores. (SOTO, 2010).

A sociedade moderna, que se apresenta em constantes mudanças, necessita para que ocorra um bom desenvolvimento da organização, deve ter a preocupação com as relações pessoais de trabalho, que afetam os processos, atitudes e oportunidades que surgem delas. Visto essa necessidade voltada aos valores humanísticos, buscam-se assim convicções em que os assuntos envolvam as partes relacionadas ao comportamento humano.

Tamanha curiosidade, aprendizado experimental e orientação trouxeram à tona a temática deste trabalho de conclusão de curso, no qual foi possível aprofundar sobre o assunto mencionado e que, sem dúvida está presente frequentemente em qualquer empresa.

O ambiente organizacional atual busca se manter frente aos concorrentes, e de diversas formas volta sua preocupação para as demandas, lucros, mercadorias e serviços. A fim de terem resultados positivos, as empresas ampliam sua visão para o mercado de forma a estarem em alta escala de reconhecimento e produtividade.

Nesta direção, é importante mencionar que quando ocorre a baixa valorização dos valores humanos de seus colaboradores, mostra que não está sendo proporcionado o apoio adequado e necessário ao ambiente organizacional. Partindo deste princípio de estudo, o Trabalho de Conclusão de Curso investigou e aprofundou de que maneira o comportamento de indivíduos ou grupos influenciam dentro das organizações.

Neste contexto, apresenta-se como hipótese que o desafio maior atualmente é saber lidar com as diversas personalidades que fazem parte no grupo organizacional. Cada ser humano tem suas personalidades e limitações, é necessário que consiga identificar os diversos comportamentos de modo que use a favor nos resultados positivos da organização, visando combater as diferenças e adversidades entre o meio empresarial.

Chiavenato (2014, p. 118) defende que o comportamento humano é composto pelas atitudes:

As atitudes são determinantes do comportamento, pois estão relacionadas com percepção, personalidade, aprendizagem e motivação. Atitude é um processo cognitivo e significa um estado mental de prontidão organizado pela experiência pessoal e que exerce influência pessoal e que exerce influência sobre a resposta da pessoa frente a pessoas, objetivos e situações.

Gil (1994) complementa que o comportamento humano também é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo, onde o indivíduo busca desenvolver várias atividades, como comer, andar e falar. Partindo o questionamento de por que há mudanças de práticas, se há como controlar ou antecipar a interpretação do que as pessoas desenvolvem diariamente.

As necessidades dos indivíduos são o que impulsionam seu desenvolvimento a fim de alcançar objetivos, esses objetivos fazem com que o ser humano realize suas atividades com disposição e ânimo, o que implica como forma de motivação no comportamento de cada um, dentro das organizações.

No presente trabalho de conclusão de curso, o objetivo geral verificou todo o sentido de como o comportamento humano tem influência dentro das organizações e de que forma isso acontece a fim de alcançar maior produtividade junto com toda a equipe. E os objetivos específicos analisou a influência que tem o comportamento humano nas relações profissionais; identificou como a diversidade de comportamentos induz nos resultados produtivos e descreveu a importância em conhecer os modelos de comportamentos humanos inseridos nas organizações.

Nessas circunstâncias, a justificativa social traz para sociedade inserida uma reflexão de modo geral sobre a importância do comportamento dos colaboradores e sua produtividade. Em justificativa financeira, se mostra disponível verificação de como a lucratividade das empresas está diretamente ligada ao comportamento dos colaboradores. Da mesma maneira, que a justificativa cultural torna visível que cada organização tem seus modos e crenças de trabalhar e incentivar os colaboradores, cada uma com sua própria cultura e em busca de resultados positivos independente do ramo que está inserida.

A metodologia utilizada foi estabelecida através de uma minuciosa pesquisa bibliográfica, sendo essas informações encontradas em livros, artigos científicos e sites que visam alcançar esclarecimento e conhecimento sobre a temática estudada. Envolve também a finalidade aplicada, a pesquisa utilizada é qualitativa, os objetivos se enquadram entre exploratórios e explicativos e o método de abordagem é apresentado como hipotético-dedutivo.

O presente trabalho de conclusão de curso estrutura-se em seis capítulos, o primeiro aborda sobre a introdução, o segundo apresenta os assuntos sobre as organizações, o clima organizacional, o comportamento humano organizacional, as personalidades, os fatores de percepção, a motivação e produtividade, estilos de liderança, e recrutamento e seleção. O terceiro capítulo é composto pela metodologia que foi utilizada para preparação das ideias analisadas, o quarto capítulo aponta sobre os aspectos relevantes em relação aos autores

citados, o quinto capítulo com os resultados e discussões trabalhadas, e encerra com as conclusões finais expondo os resultados obtidos.

2. ORGANIZAÇÕES

As organizações são normalmente formadas por uma ou mais pessoas que exercem funções em que controlam e coordenam com a intenção de atingir objetivos em comum. O sentido de organização representa como forma das pessoas se relacionarem entre si e na disposição de distribuir elementos que se envolvam na mesma finalidade.

É no ambiente interno da organização que as pessoas executam suas atividades e passam a maior parte do tempo vivenciado com seus colegas de profissão. Em meio essa realidade, os colaboradores fazem seu trabalho e aguardam receber algo para compensar, podendo ser em longo prazo ou principalmente a um curto prazo. Esse ambiente organizacional é adaptado e sustentado como forma de trazer competência ao trabalhar a condição de vida para os indivíduos. Mais do que isso, busca induzir as características comportamentais e aos objetivos pessoais que cada ser humano possui e como resultado também influencia no próprio desempenho da empresa. (CHIAVENATO, 2015).

Atualmente as organizações buscam por crescimento e notoriedade, não se preocupam apenas com seus patrimônios, estão em constante mudança para alcançar grau elevado de conhecimentos. Grandes organizações conseguem atingir boas posições no mercado porque designam investimentos a seus colaboradores, que desta maneira se sentem mais motivados como parte do mecanismo de prosperidade para conseguir completar bem os seus objetivos e metas traçadas. Dessa forma, é imprescindível compreender a relevância que as pessoas inserem dentro de uma organização e para que a mesma consiga ser útil em meio ao mercado competitivo é necessário saber efetuar a administração correta do comportamento organizacional.

Na Era Industrial, foi criada a maioria das grandes empresas, época em que iniciou o crescimento das fábricas e indústrias. Desta forma, o modelo organizacional utilizado era o “modelo mecanístico” e que conforme Chiavenato (2015, p. 27):

[...] Era perfeitamente adequado para um ambiente de negócios de relativa estabilidade e previsibilidade, no qual os ativos financeiros – como capital, edifícios, máquinas, equipamentos, matérias-primas – predominavam como os mais importantes patrimônios empresariais. O sinal de prosperidade era o crescimento e o aumento físico do tamanho empresarial.

As rápidas e profundas mudanças trouxeram um cenário de negócios turbulento e instável no qual o inesperado se tornou um fator crítico. Essa velha realidade do modelo mecanístico (centralizado, rígido e controlador) passou a ser totalmente alterada com a entrada da Era da Informação, essa atende as novas necessidades de mudança e inovação nas

organizações que são imprescindíveis para a sobrevivência de um modelo competitivo e globalizado.

Segundo Chiavenato (2015), a partir deste momento entra o “modelo orgânico”, em que as organizações passaram a ser mais descentralizada, adaptável e estimuladora, diferente do modelo que era trabalhado anteriormente. Rapidamente as organizações puderam adotar alterações internas onde foi possível orientar os colaboradores para inserir mudanças contínuas, tal como a qualidade total obtendo envolvimento em todos os processos organizacionais, mudanças elaboradas com resultados a um médio prazo e também as mais drásticas, de forma rápida como reinventar processos para conseguir melhorias.

Estes modelos são apresentados da seguinte forma:

Figura 1 - Desenho mecânico e desenho orgânico.
Fonte: Chiavenato (2015).

O desenho mecânico é um modelo mais antigo, conhecido como contraditório por focar mais em resultados, não se importando com as demais circunstâncias, como o desempenho dos colaboradores, o cuidado com as relações de trabalho e adequação nas atividades desenvolvidas. Já o modelo orgânico, trouxe mudanças para o ambiente de trabalho, pois o mercado passou a ser cada vez mais competitivo e disperso, onde potencializou a abertura de informações, a aceitação de necessidades e melhor convívio entre os colaboradores para atingir as metas.

Como reflexo desta situação, pode-se perceber que cada organização possui seu próprio modelo de trabalhar e traz consigo sua personalidade, que revela seus valores, crenças, regras, relacionamentos, objetivos e normas. O valor que a organização dá aos seus

colaboradores representa posicionamento que diferencia a maneira de agir dela. Assim, o termo organização ajusta-se para entender uma enorme variedade de estruturas, interações, desenvolvimento e missão.

O recurso que é imprescindível para as organizações são as pessoas, ambos estão sempre interligados, obtendo reciprocidade entre ela e as necessidades pessoais. A organização precisa demandar obrigações ao indivíduo, sendo definidas ou não, conforme sua capacidade atual. Entretanto o indivíduo apresenta seus conhecimentos, as capacidades, aptidões, agilidade, desempenho e também seus atributos para compreender. (CHIAVENATO, 1999).

Para que a organização consiga uma boa colocação do mercado, ela deve manter um bom aspecto, ter comportamentos e padrões que lhe traga oportunidades em meio todas as adversidades no meio empresarial. Devendo avaliar que comportamentos e aspectos que são consideráveis para uma organização, onde todos pertencentes do ambiente interno tem suas preferências e determinam suas decisões. As escolhas trazem reações em toda parte da empresa, nos seus processos, no contato com fornecedores, com as demais pessoas e na imagem organizacional. (MASIERO, 2009).

Torna-se importante esclarecer que essas organizações buscam compartilhar objetivos com os indivíduos nela inseridos, é necessário que haja um equilíbrio organizacional entre ambos para que ocorra retorno oferecendo incentivos e reciprocidade.

Seguindo esta ideia, Robbins (2005, p. 90):

Quando os dados relativos à satisfação e à produtividade são coletados para a organização como um todo, e não no nível individual, descobrimos que as organizações com funcionários mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes do que aquelas com funcionários menos satisfeitos.

Os objetivos organizacionais são impossíveis de serem atingidos de forma individual, com as pessoas e as organizações tem que haver interação para alcançar objetivos compartilhados a fim de suprir as expectativas.

Cada ser humano tem características que indica sua personalidade, assim como a organização também, porque esta apresenta seus próprios modos de executar as atividades, onde aponta as suas crenças, valores, princípios, missão e como modelo de especificar as pessoas, estabelecendo se podem confiar nela ou não, se precisa restringi-las ou se há possibilidades de deixarem responsáveis por suas próprias ações. Afinal, a aplicabilidade que uma organização destina aos seus colaboradores, equivale à disposição que caracteriza a cultura organizacional, sendo seu jeito de ser. (PÉRSICO E BAGATINI, 2012).

Marras (2011, p. 292), conceitua cultura organizacional como:

Cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Pérsico e Bagatini (2012) ainda trazem que há todo um contexto relacionado à organização, que as crenças dividem a grandeza de espaço com a essência da cultura, sendo essa o foco de todo comportamento, maneira de ser e as particularidades de uma empresa. Porém, não se mostra de modo concreto e claro, convertendo em posturas, práticas e nos aspectos visuais. Estas se relacionam especialmente em como a empresa entende com os seus colaboradores, os clientes, negócios e produções.

É importante salientar que as manifestações do comportamento humano das pessoas e de grupos fazem parte do que se relaciona ao sistema organizacional, principalmente sobre os sentimentos, em que todas as ações afetam o outro. O desempenho pessoal e o comportamento são importantes para o enfoque no detalhamento de resultados do convívio dos elementos de um determinado sistema.

2.1 Clima Organizacional

Clima organizacional condiz com a condição que é constatada ou praticada pelos colaboradores no meio interno organizacional e que de certa maneira predomina em seu comportamento. (CHIAVENATO, 2014).

As pessoas são recursos essenciais para uma organização, onde evidenciam habilidades, atributos, conhecimentos e qualificações que obtêm para que haja um bom relacionamento frequente no ambiente de trabalho. Assim, deve-se analisar o clima organizacional para abordar informações sobre o envolvimento dos membros e a influencia comportamental que agrega na organização.

E para que seja mais acessível para a organização compreender o comportamento de seus colaboradores, Xerpa (2018) cita uma importante dica para colocar em prática:

[...] traçar o perfil de seus funcionários, realize uma pesquisa de clima organizacional, que contenha informações, como faixa etária, gênero, questões socioeconômicas, religião, entre outras. Crie formas de apoiar e motivar o comprometimento dos colaboradores com palestras, gratificações para os melhores do mês, estimular a iniciativa, a criatividade e o envolvimento deles no planejamento e tomada de decisões, etc.

Dentro do clima organizacional, o comportamento dos colaboradores é influenciado por normas de conduta assim como os regulamentos bem rígidos. Estas normas representam componentes importantes na cultura organizacional, que interpreta também as crenças, valores, hábitos e outros elementos do comportamento das pessoas. (MAXIMIANO, 2000).

Pesquisar o clima organizacional é uma ótima opção para interpretar todas as adversidades e possíveis estratégias no momento, pois busca disponibilizar diversas características que podem estar gerando resultados negativos e também auxilia na melhoria da execução de atividades e no funcionamento da organização.

Ao verificar o clima organizacional, é possível considerar de modo agregado os mais variados componentes que existem no ambiente interno, podendo auxiliar na obtenção dos objetivos traçados e metas apontadas para aplicar melhor a estratégia que é abordada pela empresa. Em conformidade, também depende de diversas causas que influenciam de forma clara na organização e que fazem com que essa seja próspera ou não. (CHIAVENATO, 2009).

Maximiano (2000, p. 107) afirma que:

Os sentimentos manifestam-se em relação a inúmeros aspectos da vida na organização: trabalho, salários, comportamentos dos chefes, colegas e instalações físicas são alguns deles. O produto dos sentimentos individuais e grupais criados por esses aspectos chama-se clima organizacional. O clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho. Estudar o clima é necessário para entender se a organização e suas práticas administrativas favorecem ou não o interesse e o rendimento das pessoas.

Neste contexto, a identificação do clima organizacional é utilizado para demonstrar os sentimentos que os colaboradores apresentam em relação ao ambiente profissional, envolvendo também a organização, os fornecedores e clientes.

Em meio ao enfoque comportamental, se observa que dentro de qualquer organização se percebem as influências sobre o comportamento, e os elementos mais importantes para Maximiano (2000, p. 105) são “Cultura organizacional, que compreende normas de conduta, valores, rituais e hábitos; Sentimentos manifestos por pessoas e grupos, que compõem o clima organizacional; Grupos informais, criados por motivos de interesse ou amizade”.

O clima envolve diretamente os sentimentos dos indivíduos, sendo fator essencial para que a organização consiga atingir crescimento e buscar novas oportunidades, implementando investimentos e como resultado traz melhorias para efetivação dos negócios.

2.2 Comportamento Humano Organizacional

Nas décadas de 60 a 70, do século XX, quando as empresas estavam orientadas para a produção, inseridas num ambiente típico de revolução industrial, as atividades de RH estavam centradas no atendimento e na satisfação das necessidades básicas do ser humano. Nesse período, assegurar a motivação do empregado dependia de fatores como: restaurante no chão de fábrica, assistência social, transporte, seguro de vida, clube de empresa, complemento de aposentadoria e demais vantagens ou “pacotes” de benefícios extensivos à família. Nesta última década, as organizações alteraram a opinião de que o que mantém um bom profissional é apenas a força física, observando que a inteligência ajusta uma nova representação para RH, que é estimular o intelecto dos colaboradores como modo de criar vantagens competitivas. E para que isso aconteça é preciso atrair e reter os melhores profissionais na empresa. Com essa missão em foco, apresenta-se uma nova oportunidade de retificar o modelo de gestão de pessoas praticado, direcionando-o para as principais preocupações e desafios da empresa. (FRANCO, 2003).

Para Robbins (2005, p. 29):

O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

O comportamento humano dentro das organizações trouxe mudanças ao longo dos anos, ele traz resultados de diversas formas desde a formação do indivíduo até sua interação na sociedade. Esse comportamento está relacionado às atitudes do colaborador no ambiente de trabalho e também na forma em que a organização interage com seus colaboradores.

As pessoas, a princípio, eram consideradas como recursos de produção, no início do século XX, as teorias de Taylor, Fayol, Ford e Weber como integrantes da escola clássica, era um reflexo da direção que vinha da Revolução Industrial. O cuidado básico era com o desempenho dos recursos e procedimentos, de uma determinada atividade ou de toda a organização. Naquele caminho de expansão industrial, a preferência era a eficiência da produção para utilizar as perspectivas de mercado, trazendo enfoque no desenvolvimento comportamental. (MAXIMIANO, 2000).

Maximiano (2000, p. 65) confirma:

[...] Sempre foi evidente que a administração não iria muito longe se as pessoas não fossem consideradas em sua totalidade, e não apenas como “peças humanas”, como parte importante do processo de administrar organizações. Quando se consideram as

peçoas como peçoas, e como fator primário no processo administrativo, o que se está fazendo é adotar o enfoque comportamental. O sistema técnico passa a ser consequência do sistema comportamental.

O comportamento dos colaboradores é baseado de acordo com seu entendimento do que ocasionará consequência de diversas ações, assim como é feito na vida pessoal, e isto é visto como forma de desafio atualmente. Para que a organização consiga alcançar os objetivos dela e dos colaboradores, há fontes de poder que fazem parte deste processo.

Segundo Chiavenato (2009) há características que se apresentam no comportamento humano:

O homem ele é proativo, pois o comportamento dos indivíduos é direcionado conforme as exigências pessoais para atingir os propósitos e interesses. É decidido tanto pelo que é exercido na organização como pelo comportamento de iniciativa de quem faz parte internamente.

O homem é social, a presença da empresa é algo relevante na vida dos indivíduos porque as guiam para compreender outros indivíduos ou grupos. Desta forma, buscam garantir o entendimento e contentamento psicológico para utilizar em sua convivência com outras pessoas para adquirir conhecimentos sobre si mesmos e o meio em que está incluso.

O homem possui diferentes necessidades, uma situação pode estimular o comportamento do indivíduo hoje e no próximo dia já não ser suficiente. O comportamento também é dominado pelas necessidades que retratam utilidades e concentrações diversas.

O homem percebe e avalia, assim o indivíduo distingue os elementos das diversas particularidades do ambiente, classifica conforme suas próprias experiências já vividas em contra partida do que esteja vivenciando no momento em conteúdo relativos as suas próprias exigências e padrões.

O homem pensa e escolhe, onde o comportamento é intencional e decidido de forma ativa. Busca ser verificado por comportamentos que designa, fortalece e concretiza para superar as inspirações em que se encontra para incluir seus objetivos pessoais.

O homem tem limitada capacidade de resposta, é essa a capacidade se limita com determinação do que se cogita. Os indivíduos não conseguem se comportar de diversos modos, porque suas particularidades pessoais são reduzidas e limitadas.

As diferenças individuais fazem com que as pessoas tenham comportamentos variados e quando aproveitados de forma adequada pode ajudar a alcançar os objetivos tanto pessoais quanto organizacionais. Interpreta-los é necessário para que as pessoas saibam

quando usá-los e em qual intensidade, sendo importante também na forma social, traz um convívio melhor entre as pessoas podendo aproximar ou distanciar de atitudes conforme seu entendimento.

Para um líder, conseguir administrar o comportamento das pessoas no meio organizacional é uma tarefa difícil, devendo sempre buscar auxiliar a moldagem e alteração de comportamentos que tragam consequências no ambiente. Essas consequências podem tanto enfraquecer quanto fortalecer os resultados no trabalho, portanto, o líder deve continuamente avaliar e acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores, reforçando suas reações, ações, foco e exemplos. (GIL, 1994).

Para Masiero (2009, p. 25):

Apesar das dificuldades envolvidas, pesquisadores têm procurado explicar por que as pessoas pensam e se comportam de determinada maneira e o que os administradores devem fazer para encorajar aqueles comportamentos mais apropriados àquele contexto. Muito têm examinado estados internos e processos individuais – necessidades, valores e expectativas. A ideia-chave é compreender o que uma pessoa sente e pensa para prever como ela atuará em dada situação.

As pessoas se destacam pelo seus conhecimentos, qualidades competências etc., deve-se lembrar que pessoas são pessoas e que também abrangem as características internas, que são a personalidade, objetivos pessoais, experiências vividas, até como modo de melhorar o entendimento do comportamento humano dentro das organizações.

As pessoas agem conforme suas necessidades e desejos. Toda mudança de comportamento tem um motivo, o ser humano está sempre em busca de satisfazer seus objetivos com os quais se importa, de forma mais independente ou essencial.

O aspecto comportamental traz informações que se dividem entre dois grandes ramos conforme figura abaixo:

COMPORTAMENTO E DIFERENÇAS INDIVIDUAIS	COMPORTAMENTO COLETIVO E PROCESSOS INTERPESSOAIS
<ul style="list-style-type: none"> • Percepção • Personalidade • Competências <ul style="list-style-type: none"> ➢ Conhecimentos ➢ Aptidões e habilidades ➢ Atitudes, interesses e valores • Estilos (liderança, motivação) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional • Clima organizacional • Grupos informais • Processo de comunicação • Processo de liderança • Processo de motivação

Figura 2 - Áreas de interesse do enfoque comportamental.

Fonte: Maximiano (2000).

Para Maximiano (2000, p. 65) “[...] o primeiro ramo abrange as teorias sobre o comportamento das pessoas como indivíduos: suas características pessoais. O segundo ramo abrange as teorias sobre o comportamento coletivo nas organizações, cobrindo temas como clima e cultura organizacional e grupos informais”. Dentro desta dimensão, percebe-se que em nível individual é possível reconhecer que a diferenciação de cada pessoa é vista por seus valores, crenças, atitudes, aprendizagens e hábitos. No comportamento em nível coletivo percebe-se a forma como as pessoas se relacionam em conjunto, através de trabalho em equipe, comunicação interpessoal, dinâmicas de grupos, projetos etc.

Robbins (2005, p. 37) orienta que: “o desafio para as organizações, portanto, é conseguir acomodar os diferentes grupos de pessoas, atendendo aos seus diferentes estilos de vida, necessidades familiares e modos de trabalhar”.

Os colaboradores nas organizações continuam se comportando como pessoas e não como máquinas ou seres exclusivamente profissionais, assim, demonstram sentimentos de amizade e conflito, solidariedade e competição, constituem grupos com seus colegas de trabalho e se posicionam com regras para ter uma melhor convivência conforme suas necessidades.

Vale ressaltar que para que consiga perceber um bom comportamento nos colaboradores, é necessário avaliar as competências como um conjunto de habilidades e conhecimento para realização de ações produtivas, tanto no individual como nas equipes. Também podem ter serventia para estruturar e conduzir conjuntos de recursos para fins produtivos que possivelmente ofereçam à empresa vantagem competitiva. (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009).

Diante disso, Albuquerque e Leite (2009, p. 31) explicam sobre as competências:

Elas são um conjunto de capacidades desenvolvidas em consonância com a cultura organizacional e que devem ser geridas visando ao alcance dos objetivos organizacionais, garantindo a sua sustentabilidade no mercado. As competências organizacionais são responsáveis pela transformação do conhecimento técnico em resultados. Nesse processo de transformação, é imprescindível: a presença de lideranças – desse modo, desenvolver competências é uma forma de se construir liderança –; um meio de comunicação eficiente e eficaz; a abertura de um espaço voltado à criação; bem como o comprometimento das pessoas envolvidas.

Para Wood Jr (2002), toda cultura de uma organização possui respectivas normas. Ao se atentar para algum grupo, é preciso aprofundar na sua vida habitual para entender de forma precisa sobre suas percepções e atitudes dos membros. Juntamente, deve estar

abastecido de conhecimentos que tenha relação com a cultura, de modo que analise possíveis alterações que são provocadas pela condição cultural do passado.

Cumpra evidenciar que é fundamental que o indivíduo consiga aprofundar-se nas questões sociais e culturais que circulam ao seu redor, perceber que os comportamentos, a postura, os gestos e reações fazem parte disto e que é através deste contexto que reforça a ideia de reconhecermos nossa própria cultura.

2.3 Personalidade

A personalidade que integra o indivíduo é o que influencia nas atitudes de cada um, são características que determinam o aspecto de como se relaciona fundamentado no modelo de individualidade pessoal e social, que diz respeito à forma de produzir, pensar, vivenciar e compreender. A personalidade é temporal, se refere a uma pessoa que nasce, vive e morre, nesta temporalidade, não se deve considerar apenas como uma simples soma de funções vitais, mas uma inclusão dinâmica das quais se expressa pelo comportamento individual frente aos estímulos de variada natureza. (D'ANDREA, 2000).

O surgimento da própria personalidade tem ação curativa sobre o indivíduo, bem como uma grande personalidade traz benefícios salvando, liberando e modificando a sociedade. Esta é uma realidade que precisa ser apresentada de forma individual, pois geralmente não há outra opção a não ser se posicionar por meio de um indivíduo singular.

Para Pérsico e Bagatini (2012, p. 76-77):

A personalidade é formada à medida que a pessoa aprende lidar com seus impulsos internos, seus desejos e os conflitos que daí advêm. No desenvolvimento da personalidade, esses impulsos e desejos que não estão de acordo com a consciência moral, ou ao que é esperado, vão sendo reprimidos e mantidos sob controle. É assim que vai se formando o inconsciente, que se torna um reservatório de repressão. Com o passar do tempo, esses conteúdos guardados no inconsciente se manifestam em traços de personalidade, e o indivíduo aprende a se proteger e controlar seus conflitos internos, suas necessidades e o sentimento de culpa.

Cada indivíduo tem sua história em pessoal, a personalidade é pertencente a cada ser vivo, em que esta procura se adaptar e se desenvolver seguindo as condições de cada acontecimento que colabora, assim vai alcançando diversas e contínuas variedades durante sua trajetória de vida ainda que mantenha certas características que lhe observam continuidades e consistências.

Em relação à personalidade, D'Andrea (2000) aborda que devemos considerar os aspectos psicológicos obtidos, como as circunstâncias culturais, sociais e coletivas em que a

pessoa se desenvolve, buscando características e exigências de desempenho do ser humano nesse convívio, com possível presságio ao comportamento futuro. Toda evidência da personalidade retrata o modo sobre como os diversos tipos de comportamento traz resultados de vivências passadas e de incentivos atuais. Por consequência, deve ser compreendida de duas maneiras: do passado ao presente, ao longo do progresso de diferentes fases, e diagonal, dos comportamentos recentes entre a influência central.

Para alcançar a personalidade necessita a vivência total de um indivíduo, observando todos os seus dados biológicos, culturais e mentais. A personalidade é a atuação máxima do carácter e próprio de um ser vivo em específico, que se alcança pelo ânimo de viver, pela assertiva do ser pessoal, e pela apropriação em tudo que há de absoluto com a liberdade de estimativas próprias. (JUNG, 2014).

Percebe-se, portanto que é por meio da personalidade que o indivíduo se difere do outro, ela influencia na criatividade, traz abertura para novas experiências, representa competência social na construção de relacionamentos e está diretamente ligado a objetivos, disposição para alcançar valores, o que representa ser desejável ou não para si mesmo de forma que esses traços de personalidade valorizem a disposição e saúde do indivíduo.

De acordo com Pérsico e Bagatini (2012, p. 94): “É com o passar do tempo, o acúmulo de experiências, as relações sociais, as crenças, os desejos, os valores e os padrões de comportamento adaptativos que o sujeito vai se tornando único”.

Deste modo, o desenvolvimento da personalidade influencia em um desempenho diferencial, se atentando as competências e experiências de conhecimento dos colaboradores de uma determinada organização. Faz-se necessário compreender e lidar com as informações recebidas sobre as personalidades que estão incluídas no meio organizacional, tal como colaborar para ter um bom relacionamento com os colegas de profissão.

Pérsico e Bagatini (2012, p. 95) afirmam que:

Normalmente, quando falamos sobre a personalidade de alguém, estamos nos referindo aos traços que o fazem diferente de outras pessoas, que chamamos de traços individuais. As pessoas são classificadas, conforme suas características, em introvertidas, extrovertidas, seguras, inseguras e assim sucessivamente.

Por meios de comportamentos que a pessoa adere, é possível perceber a forma como a mesma se diferencia e como reage com os outros ao seu redor, assim ao se comparar com os demais, percebe-se que cada um possui modos e maneira de ser diferentes, e são esses detalhes que fazem cada ser único na sociedade.

Para Soto (2010) a personalidade é expressa em atitudes e comportamentos, mesmo constante muda conforme a necessidade do momento. Os diversos propósitos que demandam contextos próprios na personalidade da pessoa. Deste modo, os modelos de personalidade devem ser analisados no concreto, mesmo que aparente ser lógico considerar que as circunstâncias influenciam na personalidade das pessoas, ainda não foi possível prever os efeitos que os diversos modelos de conjunção causam.

A possibilidade de o indivíduo aceitar na vida a sua presença e se encontrar valorizado e grato por suas características é o que leva ao conhecimento de sua dignidade na identidade corporal. O ponto de partida para o desenvolvimento da imagem corporal positiva e agregada é o que garante o conhecimento de sua precipitação em um contexto agradável em que a sua energia essencial flui nas ações que realiza. (TAVARES, 2003).

Neste contexto, as situações que um indivíduo atravessa, exige que ele analise as consequências e com isso influencia na personalidade. Assim, insere aspectos afetivos, precipitoso, fisiológicos, entre outros. A personalidade relacionada à reação de situações são circunstâncias que trazem resultados ao comportamento do ser humano.

Nesta conjunção, pode ser ressaltado que segundo Ulbra (2008, p. 82-83), os indivíduos sempre estão em busca de ser reconhecidos nas organizações:

No desenvolvimento da personalidade, o sujeito cria uma imagem ideal de como gostaria de ser a partir das expectativas e dos modelos dos pais ou das pessoas importantes na sua vida quando criança. Na tentativa de ganhar o amor e reconhecimento dessas figuras, alguns indivíduos ficam presos a essa imagem e procuram perseverantemente atingir esse ideal, que se chama ideal de ego, o que explica o comportamento de muitas pessoas na luta pelo reconhecimento nas organizações, não só pelos ganhos materiais e pelo status, mas também pela conquista do reconhecimento interno.

A insatisfação do trabalho vem através de estresse que podem levar a sentimentos de raiva, ansiedade, irritabilidade e tensão. Isso faz com que os colaboradores tenham práticas de desempenho mais baixas, influenciando na autoestima, incapacidade de concentração, aborrecimento e falta de ideias para tomar decisões. (LUTHANS (1992 *apud* ROTHMANN E COOPER, 2009).

Esclarece-se, portanto, que são fundamentais recursos de qualidade nas relações interpessoais para manter o controle e em determinada situação alcançar resultados satisfatórios consequentemente. Essas necessidades podem ser vistas como forma de adaptação do sujeito no ambiente, em função de relações marcadas ao longo da vida.

Como forma de adaptação, o caráter do indivíduo também traz influências. E conforme D'Andrea (2000, p. 11) cita:

Caráter é o conjunto de formas comportamentais mais elaboradas e determinadas pelas influências ambientais, sociais e culturais, que o indivíduo usa para adaptar-se ao meio. Ao contrário do temperamento, o modo geral, temperamento e caráter estão intimamente associados, podendo estar tão imbricados que se torna difícil sua distinção. Portanto, personalidade é a integridade dos aspectos físicos, temperamentais e caracterológicos. Esta interação é dinâmica e evolutiva.

Torna-se fundamental entender que no desenvolvimento do ser humano há mudanças que ocorrem como forma de sua própria natureza, por conta de posicionamentos diferentes com maior relevância ao decorrer do tempo, impulsionando na transformação de determinantes que alteram o comportamento.

2.4 Fatores de Percepção

A percepção é fonte essencial no comportamento da organização, pois as diversas interpretações podem partir de diversas pessoas, até de modo oposto numa mesma situação. Não é possível interpretar uma situação sem ter uma técnica e pessoas dispostas a fazerem as coisas acontecerem, onde várias vezes cada colaborador observa e descreve determinada situação de maneira diferente da interpretação do outro. A percepção quando mal interpretada pode trazer danos nas pessoas e também levar a organização ao colapso. (SOTO, 2010).

O foco das organizações é compartilhar que de fato tenham inseridos em seu ambiente de trabalho, indivíduos que tenham diferentes modos de enxergar as situações, essas percepções incluem fatores tanto internos quanto externos e que são significativos para o desenvolvimento da mesma.

As percepções do indivíduo vão se constituindo em totalidades significativas e assim abrindo caminhos para uma nova transformação que trará novos panoramas de sonhar, conhecer e sentir. Este é um processo que não se acaba, são persistentes no que diz respeito à imagem corporal e como a mesma se transforma, imagem esta que compreende uma dimensão ampla e complexa, com subjetividade que interfere no processo de desenvolvimento, podendo facilitar ou prejudicar. (TAVARES, 2003).

A questão importante para a organização é planejar incluir colaboradores que representem bem a imagem da mesma, oferecendo, portanto um indício mais exato das características apresentadas em cada comportamento. É natural as pessoas explanar elementos parecidos de modos diferentes, sendo possível julgar e conceituar conforme a junção de interpretações.

As diferenças individuais de cada ser influenciam no modo de como se compreende o ambiente organizacional, as funções desempenhadas, as habilidades e inteligência. Buscando fundamento nas percepções próprias que são tomadas as decisões em relação ao comportamento, onde existem diversos fatores que intervêm no modo como percebemos esse ambiente, tal como as manifestações de conclusão em relação às ameaças com as obrigações exercidas. Estes retratam os fatores externos que, por exemplo, é a ocupação profissional, a argumentação e o desempenho. E fatores internos, tal como os pensamentos, o conhecimento, a disposição ou desânimo, que se ajustam para estimular a percepção do indivíduo e as decisões tomadas. (PIROLA, 2016).

Os dois fatores de percepção no ambiente de trabalho são externo e interno. No externo, são percebidos os comportamentos motivados por alguma circunstância ou pelo próprio ambiente onde a pessoa convive e que normalmente o posicionamento é forçado. No interno, os comportamentos são desempenhados por incentivos individuais, como as emoções, a vivência, experiências e esperanças, normalmente são práticas para interesses pessoais.

Robbins (2005) esclarece que quando se julga o comportamento dos indivíduos, há uma propensão de desprezar a influência que tem os fatores externos e supervalorizar a influência dos fatores internos e individuais, concedendo com mais facilidade a problemática aos fatores internos do que aos fatores externos.

São enumerados fatores que acomodam e modificam a nossa percepção de veracidade e esses fatores conseguem controlar o perceptor que manifesta as características individuais, onde apresenta a memória, o conhecimento, as experiências passadas, o carácter, o trabalho em grupo, o desempenho e controle dos riscos oferecidos.

2.5 Motivação e Produtividade

Hodiernamente, o maior desafio para as empresas é conseguir motivar os colaboradores, fazer com que sintam confiantes, determinados, mais aberto para o convívio e com o compromisso de profundamente se colocar à disposição para alcançar os propósitos apresentados; Assim, estimular de forma competente para que se encontre com êxito nas atividades desempenhadas no seu trabalho. Para o administrador é importante ter conhecimento da razão pela qual acontece a motivação dos colaboradores, assim pode contar com o apoio das pessoas sem ter restrições. (CHIAVENATO, 2014).

Neste ponto de vista, Chiavenato (2014, p. 128) descreve ainda que:

A motivação é um processo psicológico fundamental no comportamento individual. Juntamente com percepção, atribuição, cognição, atitudes e aprendizagem, a motivação sobressai como um importante processo na compreensão do comportamento humano. Ela interage e atua com outros processos mediadores entre o ser humano e o ambiente. Da mesma maneira como acontece com os processos cognitivos, a motivação não é visualizável em si, mas apenas observada por meio do comportamento das pessoas.

Percebe-se, portanto, que a motivação impulsiona e dinamiza as pessoas, ela está diretamente relacionada com a maneira pelo qual o comportamento começa e certamente envolve o desempenho, os objetivos e metas que são fatores importantes que sustentam os conhecimentos, competências e habilidades indispensável para o ser humano.

Walger, Viapiana e Barboza (2014) complementam que a motivação faz com que os indivíduos agem ao prol de seus objetivos, com determinação para alcançá-los e o que preserva o foco com esse intuito é o que se entende por motivação.

Chiavenato (2015, p. 277) cita ainda que:

Para compreender o comportamento humano ativo pela motivação humana, o primeiro passo é o conhecimento daquilo que a provoca e dinamiza. A motivação existe dentro das pessoas em função das necessidades humanas. Cada um tem suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos. As necessidades humanas ou motivos são forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento diante das diversas situações da vida. Essas necessidades são as fontes internas da motivação.

A motivação é o que influencia um colaborador a alcançar objetivos e para que haja um bom desempenho no ambiente organizacional, as condições que incentivem as ações devem promover incentivos, condições e valorização. Pois, colaboradores motivados e empolgados para atingir metas e que auxiliam nos desafios e expectativas em relação aos clientes, fazem uma grande diferença e desempenham vantagem para a organização.

Robbins (2005, p. 24) reforça: “[...] o reconhecimento da importância das habilidades interpessoais dos executivos está estreitamente relacionado com a necessidade das organizações de conseguir reter funcionário com alto nível de desempenho”.

O desafio é manter um colaborador motivado para realizar as atividades que desempenha, é importante para a organização estar ciente que se ocorrer a baixa na motivação, o colaborador se sentirá desprotegido e sem ânimo, dando abertura para perdê-lo para sua concorrência.

Entretanto as diferentes teorias da motivação podem ser transformadas e programadas para auxiliar os trabalhadores e, então, desta forma analisar diferentes alternativas para estimular a motivação no ambiente organizacional, como: implantar a administração por objetivos, trabalhar com programas de reconhecimento e de envolvimento

dos trabalhadores, replanejar, reorganizar e flexibilizar o trabalho, além de trabalhar com programas de remuneração variável, remuneração por competências e benefícios flexíveis. (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014).

Apesar das diferenças pessoais quanto às suas necessidades que dominam o comportamento das pessoas, elas são, sobretudo correspondente quanto à maneira pela qual fazem as pessoas estabelecerem seu comportamento para obter satisfação. Entretanto, muitas teorias tendem a identificar as necessidades que são frequentes a todas as pessoas e algumas destas necessidades exigem um ciclo motivacional rápido e repetitivo, que são basicamente o alcance da satisfação total ou parcial de uma necessidade.

Para Kotler e Armstrong (2015, p. 159): “[...] a pessoa tenta satisfazer a necessidade mais importante. Quando essa necessidade é satisfeita, ela deixa de ser um elemento motivador, e a pessoa tenta, então, satisfazer a próxima necessidade mais importante”.

Assim, a necessidade que é mais importante no momento, ao ser realizado da abertura para uma nova necessidade, não sendo mais algo denominar. Desse modo, podem ocorrer a satisfação, frustração ou compensação das necessidades.

O ciclo motivacional é resolvido a partir de três maneiras diferentes, que segundo Chiavenato (2015) são separadas da seguinte forma:

A satisfação da necessidade compreende o ciclo motivacional que se conclui integralmente, porque o comportamento foi decisivo para alcançar o objetivo. Exemplo: caso de alguém que sonha com uma promoção e no final de um determinado tempo a consegue.

A frustração da necessidade, nesta abordagem o ciclo motivacional é bloqueado, dificultando a satisfação da necessidade e ocasionando uma frustração. Exemplo: caso de alguém que anseia uma promoção e não a consegue.

Compensação da necessidade, a necessidade não é satisfeita, mas compensada de alguma outra forma. O ciclo motivacional é bloqueado por algum obstáculo e a pessoa consegue se desviar para diminuir a insatisfação. Exemplo: caso de alguém que tem intenção numa promoção, e, como forma de compensação, recebe somente um aumento moderado de salário. Isso restringi um pouco a ansiedade, mas não exclui.

Conforme Maximiano (2000), a principal parte do enfoque comportamental é a escola de relações humanas, de modo que originou um experimento famoso que foi realizado nos anos de 1927 e 1933, em que um grupo de pesquisadores da universidade de Harvard assumiram um compromisso de desenvolver um estudo em uma fábrica da Western Electric,

para verificarem se as variações na iluminação teriam efeito sobre a atuação das atividades desempenhadas pelos trabalhadores.

Esse projeto é conhecido como “A experiência de Hawthorne” e conforme Maximiano (2000, p. 66):

Aumentava-se a intensidade da luz e a produção aumentava. Diminuí-se a luz e a produção aumentava também! Em seguida, os pesquisadores ofereceram benefícios: lanches e intervalo de descanso. A produção continuou aumentando. Finalmente, todos os benefícios foram retirados, a produção, em vez de cair, subiu para uma quantidade espantosa. Os pesquisadores somente conseguiram demonstrar que não havia qualquer correlação simples e direta entre os fatores que eles estavam manipulando (iluminação e benefícios) e a produtividade (peças produzidas).

A partir daí o australiano Elton Mayo, foi convidado para auxiliar a explicar o que estava ocorrendo, como resultado em entrevistas, experimentos e uma série de filosofias pode concluir que o desempenho das pessoas ocorria não apenas pelos procedimentos de trabalho, mas também pelo comportamento, conforme a visão da administração científica. (MAXIMIANO, 2000).

E de acordo com Maximiano (2000) os resultados mais importantes que Mayo alcançou foi na qualidade de tratamento em relação à direção repassada aos colaboradores, pois influencia bastante, onde há utilização de bons métodos, há um bom desempenho. E a comunicação formada por grupos estabelece o resultado do comportamento do ser humano, caso o grupo decida atender bem as expectativas da organização, o resultado será positivo, mas se decidirem buscar apenas seus próprios objetivos, o resultado será negativo.

Percebe-se, portanto, que os resultados dependem de um bom desempenho e para que tal ocorra, é necessário que haja um bom tratamento de forma que produza contribuições para o comportamento humano, pois os elementos influenciam e interagem na realização na busca de objetivos. A gestão precisa estar ciente sobre quais circunstâncias se relacionam com a motivação dos colaboradores, sendo essencial para liderar pessoas e a equipe de trabalho.

Masiero (2009, p. 26) complementa:

A estrutura de referência de uma pessoa determinará a ordem de importância de suas necessidades, e essa é, em parte, influenciada por sua cultura [...]. As necessidades humanas identificadas por Maslow incluem aspectos universais, mas sua importância relativa e a maneira como são expressas nos comportamentos reais podem variar de uma região para outra. Embora a teoria da hierarquia das necessidades possa ser considerada uma aproximação à compreensão da motivação humana e à capacidade de prever o comportamento, existem diferenças individuais significativas que precisam ser reconhecidas em cada contexto ou situação distinta.

Assim, o desafio para um gestor está em compreender os objetivos organizacionais com base nos colaboradores de sua equipe, podendo desta maneira,

possibilitar condições de ajudá-los a alcançar seus objetivos pessoais. Um gestor ao ter consciência sobre tais necessidades, tem a oportunidade de motivar sua equipe e direcioná-la conforme os objetivos da organização, assim também se satisfazendo através dela. Agindo assim, o indivíduo e a organização têm oportunidades de se beneficiarem quando ambos os objetivos são alcançados, mesmo com as diferenças individuais relacionadas às necessidades que dominam o comportamento do indivíduo, elas são sobretudo correspondentes no que diz respeito ao modo das pessoas organizarem seu comportamento para atingir a satisfação. (CHIAVENATO, 2015).

Figura 2 - A hierarquia das necessidades humanas.
Fonte: Chiavenato (2015).

Acima a estrutura das cinco categorias de necessidades da pessoa, representada por uma pirâmide. Observadas de baixo para cima, que inicia nas necessidades básicas e as de segurança, e as secundárias que são as necessidades sociais, de estimas e auto realização. As primárias devem ser satisfeitas rapidamente e as secundárias adquiridas com o tempo, possibilitando também trocas de necessidades conforme a situação no momento.

Ao ocorrer de as necessidades serem insatisfeitas, passa a ter uma abertura para que o sujeito não se sinta de bom humor ou que fique desagradável, reforçando a ideia de que não tenha encontrado o valor necessário que buscava.

Existem excelentes oportunidades de motivar as pessoas de modo que os profissionais consigam desenvolver e desafiá-las mostrando que o trabalho que desempenham é importante para a empresa, demonstrando o significado e a valorização aos processos como ato importante para as consequências de resultados.

Para Franco (2003) a motivação não é uma causa, mas sim uma consequência. A escassez de motivação apresenta em algum lugar da organização, pode estar contida na estrutura, nos processos, na gestão etc. É importante ter processos bem estipulados e organizados para satisfazer os clientes e colaboradores.

É importante ressaltar que quando se tem intenção de motivar as pessoas, deve passar a oferecer-lhes desafios e desenvolver programas de reconhecimento instantâneo como, por exemplo, brindes, ingressos para teatro, futebol, um dia de folga, participação de sorteios etc. São muitas e simples as maneiras de reconhecer e valorizar o comportamento positivo dos funcionários, onde os líderes devem utilizá-las de forma justa e honesta para aguardar resultados positivos.

Partindo deste seguimento de ideia, Ferraz (2018, p. 151-152) afirma que:

O líder que se preocupa, de verdade, em motivar e dar melhores condições de trabalho a seus colaboradores, tanto em relação aos benefícios materiais quanto aos emocionais, recebe como contrapartida dedicação e comprometimento. Eles darão bom atendimento aos clientes, controlarão os custos e melhorarão os processos, por conta própria, sem ninguém mandar. Aos poucos, sentirão o que é ter “dor de dono”, ou seja, agirão como proprietários ao pensar: “Gosto do que faço, sou tratado com justiça e tenho todas as condições de dar o meu melhor. Farei o possível e um pouco mais para preservar esse ótimo emprego”.

Faz-se oportuno, portanto, ressaltar que é necessária a participação ativa dos líderes no processo de motivação aos colaboradores, pois para que a organização seja mais produtiva, estes devem estar atentos ao analisar quais fatores que fazem o ambiente mais motivado dentro do possível, atendendo as necessidades materiais e também psicológicas, gerando, portanto, maior comprometimento com toda a equipe.

2.6 Estilos de Liderança

Monteiro (2011) retrata que a liderança é uma questão importante que envolve controle, habilidades, relações profissionais, características individuais dos gestores, delegação aos cargos e a indispensável busca na obtenção de metas traçadas pela organização.

É preciso que a organização tenha bons líderes que desempenhem influência no comportamento das pessoas no ambiente interno, sempre orientando, encorajando e estabelecendo boas técnicas para cumprir as demandas organizacionais.

A liderança entra como uma tática para conseguir modificar a organização e estimula a comunicação entre os colaboradores, clientes e empresa. Consiste em dar

oportunidades para diversos modos de observar, refletir e retratar, abordando também diferentes compreensões e circunstâncias para trabalhar com compromisso agindo de forma correta nas ações. (SELMAN, 2010).

Schmidt (2011, p. 31) salienta sobre os elementos básicos de liderança:

A liderança é relacional: ninguém é líder sozinho. Para existir liderança, é preciso existir relacionamento entre as pessoas; logo, a liderança é um fenômeno grupal. A liderança está ligada à influência: a liderança é exercida por meio de atos capazes de influenciar outra(s) pessoa(s). A liderança necessita de aceitação: o(s) liderado(s) precisa(m) aceitar a influência do líder, ou seja, só existe um líder enquanto o grupo permitir que ele atue como tal.

A liderança está ligada a influência, onde precisa da aceitação dos liderados para ter bons resultados, desempenhando sobre os indivíduos ou grupos situações que seja propícia para atingir propósitos delimitados. Um fator dependente da liderança é o confronto de mudanças, apontando que os líderes devem organizar as orientações, gerando uma visão estratégica para apoiar os indivíduos, mantendo a comunicação e motivando a equipe para se sobressair em relação aos obstáculos.

Segundo Escorsin e Walger (2017), podem-se considerar as lideranças em:

Líder Autocrático: estabelece por completo as atividades em grupo e assume as decisões colocando ordem aos colaboradores. Essa abordagem não permite a participação da opinião da equipe, às vezes opressiva e demanda obediência por meio da autoridade exercida. Com essa liderança os colaboradores podem demonstrar baixa produtividade, resistência e revolta.

Líder Liberal: se afasta dos conflitos e busca satisfazer a todos no tempo todo, não repassando bem as suas demandas, dando abertura para que os colaboradores disponham da integral liberdade, muitas vezes sem o fornecimento de orientações ou domínio. Este modelo de liderança pode manifestar desavença ao tomar decisões e solucionar problemas.

Líder Democrático: também conhecida como liderança participativa, onde os indivíduos conseguem contribuir com a organização para completar os objetivos. O líder geralmente proporciona um clima agradável e oferece recompensas para motivar os colaboradores. Ele respeita a equipe, aprecia opiniões, reconhece a participação e favorece o bom convívio entre a equipe.

Estes 3 modelos são os mais utilizados, a organização deve avaliar qual se encaixa melhor com quem e em que situação, sendo importante conhecer a forma que o líder se relaciona com seus membros para alcançar melhores resultados ao exercer sua gestão, pois o

estilo de liderança abordado pela organização pode afetar no clima organizacional e nos resultados esperados pela mesma.

2.7 Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção são procedimentos utilizados na admissão pessoal que fazem parte da rotina de preenchimento de uma vaga em aberto. É necessário buscar profissionais que estejam relacionados com o segmento que a organização abrange, assim o responsável de RH deve explorar em meio ao mercado de trabalho pessoas capacitadas para somar com a atividade que é desempenhada pela empresa e neste procedimento é necessário ter a capacidade de verificar os perfis que atendam as expectativas de forma eficaz, assim há oportunidades de atingir o máximo de profissionais possíveis e ter sucesso ao escolher de forma correta na contratação dos candidatos.

Seguindo essa ideia de pensamento, Chiavenato (2009, p. 68) conceitua recrutamento como:

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização [...]. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção que vem logo a seguir [...]. Ambos – recrutamento e seleção – fazem parte de um processo maior que é o de suprir e prover a organização de talentos e competências necessárias à sua continuidade e sucesso em um contexto altamente dinâmico e competitivo.

Essa busca se faz com fundamento nos requerimentos de pessoal que é solicitado por supervisores e ao mercado de trabalho, de um lado os empregadores, e no outro, os possíveis colaboradores. Os empregadores repassam a remuneração, as exigências de trabalho e vantagens oferecidas. Os candidatos apontam suas competências pessoais, contendo as habilidades, características, conhecimento e aprendizados.

A forma como se atribui o recrutamento, traz informações necessárias de como proceder até o momento da contratação. Sendo um processo relevante para valorizar as características determinantes.

É necessário reforçar a importância do processo de recrutamento quando a empresa está em busca de novos colaboradores na sua equipe, pois é a partir deste primeiro contato com os candidatos que o profissional responsável pelo recrutamento consegue de início identificar os perfis de cada um que pretende preencher a vaga em aberto. Estes recrutamentos podem ser internos ou externos.

Em relação ao recrutamento interno, Masiero (2009) retrata que para buscar novos profissionais pode ser empregue diversos canais de informações, como comunicados e divulgações nos murais. Por conta do aumento do uso de eletrônicos, é importante também anunciar via e-mails, mensagens eletrônicas e em recados para as pessoas que possivelmente tenha interesse na vaga.

Este modelo de recrutamento traz como vantagens para empresa ser mais econômico, mais rápido, tem uma maior evidência de ser seguro, oferece possibilidade de crescimento e motivação para os colaboradores, os custos e tempo que seriam utilizados na nova contratação podem ser investidos em treinamentos e desta forma consegue praticar uma “saúdável disputa” entre os colaboradores.

E no que diz respeito ao recrutamento externo, para França (2014, p. 33) “é a busca do candidato no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo. A opção pelo recrutamento externo deve ser feita, preferencialmente, após avaliação sobre a alocação de pessoas que já estejam empregadas na empresa”.

Já para Chiavenato (2010, p. 31), o recrutamento externo:

[...] é o preenchimento das vagas da empresa por candidatos que são recrutados no mercado de recursos humanos. A grande vantagem do recrutamento externo é trazer sangue novo e experiências e ideias novas para a empresa. Mas quase sempre frustra as expectativas internas daqueles que foram relegados e exige do candidato admitido um tempo de adaptação à nova empresa e ao novo cargo.

O recrutamento externo é uma boa alternativa para as organizações, pois há oportunidades de introduzir profissionais com ideias novas, personalidades diferentes, com novidades e procedimentos diversos para acrescentar, lembrando também de ser uma opção para organizações que executam suas atividades em fases de alterações rápidas, portanto conseguem acrescentar profissionais diferenciados nas equipes e renovar nos estilos e nas habilidades que o mercado espera.

Para escolher bons profissionais para fazer parte da equipe, faz se necessário verificar os perfis disponíveis para que haja de acordo com as expectativas esperadas pela organização.

Seguindo esta ideia, Lacombe (2005, p. 66) cita:

Só é possível recrutar a pessoa certa se soubermos antecipadamente o perfil desejado, isto é, as características pessoais e profissionais. O êxito no processo de recrutamento depende desse perfil bem definido. Para isto é preciso saber o que se espera do candidato, isto é, o que ele vai fazer. Isto é estabelecido nas descrições das funções que têm como um dos objetivos proporcionar informações para facilitar o recrutamento, a seleção, e o reposicionamento das pessoas adequadas para cada função. Além disso, para chegarmos ao perfil e suas prioridades, bem como chefe a

quem o candidato vai se reportar. Se o candidato for ótimo e não tiver o perfil condizente com os valores, as expectativas e as estratégias da empresa, provavelmente não conseguirão se adaptar a organização.

Após finalizar o processo de recrutamento, começa a seleção, neste momento é importante perceber o comportamento dos candidatos no ato da entrevista, no contato, nos gestos e movimentos a fim de compreender as informações passadas sobre cada um visando perceber possíveis vantagens e desvantagens.

Sobre seleção de pessoal, Paiva (2019, p. 79) defende que “estas são voltadas para comparar os candidatos recrutados entre si e também com aspectos enunciados na descrição e na análise do cargo vago, visando à contratação do mais adequado ou adaptável para as demandas organizacionais”.

A seleção de pessoas busca pelas particularidades individuais que é expressa nas pessoas, pois as atividades desempenhadas por cada um é diferente do que o outro possa desenvolver. Assim, a importância de focar nas diferenças individuais ao selecionar pessoas para que seja feito a contratação correta. (ROTHMANN E COOPER, 2009).

Dentro deste raciocínio, é interessante ressaltar que as técnicas utilizadas no momento de entrevista e testes são importantes para a decisão da organização, pois é possível observar cuidadosamente os conhecimentos dos candidatos, habilidades e o comportamento.

Diante disto, Lotz e Burda (2015, p. 127) citam a importância:

Porque elas são fundamentais para identificar, avaliar, mensurar e decidir quem está mais apto a desempenhar as atividades de um determinado cargo, tendo em vista as competências técnicas e comportamentais que compõem o perfil do candidato.

Desta forma, a seleção desenvolve a avaliação dos candidatos para que seja escolhido o mais apto para ocupação da vaga. Assim, Chiavenato (2010) diz que em meio os diversos candidatos comparados, deve optar pelo que aponta as qualificações mais cabíveis esperadas pelo cargo e pela organização. Portanto, é necessário aplicar as técnicas de seleção de pessoas, onde no geral são realizadas por especialistas da área ou por prestação de serviço externo.

As informações recolhidas de cada candidato contribuem para estabelecer a base de um bom relacionamento profissional, assim ao elaborar perguntas e argumento é preciso colocar de forma que incentive a respostas e possa evitar as desconformidades.

Técnica	Principais aspectos focalizados	Aplicação
Teste psicométrico	<ul style="list-style-type: none"> Compreensão e/ou fluência verbal, relações espaciais, memória associativa, rapidez perceptual, raciocínio lógico-numérico Identificação e mensuração de aptidões e capacidades, facilitando comparações 	<ul style="list-style-type: none"> Apenas por psicólogos
Teste de personalidade	<ul style="list-style-type: none"> Equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivação Identificação de traços de temperamento e carácter 	<ul style="list-style-type: none"> Apenas por psicólogos
Teste de conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> Conteúdos específicos das atividades previstas no cargo ou gerais 	<ul style="list-style-type: none"> Oral, escrita e/ou de realização
Técnicas de simulação	<ul style="list-style-type: none"> Comportamento em grupo 	<ul style="list-style-type: none"> Por meio de dramatização (simulação de um teatro) ou dinâmica de grupo (simulação de jogos, brincadeiras, competições)
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> Conferência e aprofundamento em informações sobre o candidato, com base em sua própria percepção 	<ul style="list-style-type: none"> De forma estruturada (roteiro de perguntas previamente definido) ou não estruturada (uma pergunta inicial e as demais surgem durante a própria entrevista)

Figura 3 - Aspectos das técnicas de seleção de pessoas.

Fonte: Lotz e Burda (2015).

As técnicas se apresentam na figura acima. Os testes psicométricos e de personalidade devem ser aplicados por psicólogos, pois são localizados a capacidade, aptidões, características do comportamento, onde visam analisar o temperamento, o carácter, equilíbrio emocional e deve ser comparado com os outros perfis individuais. Já os testes de conhecimento, simulação e entrevistas envolve a execução de tarefas, busca informações essenciais dos candidatos e observa determinadas atividades em grupos.

É importante destacar que ao concluir entrevistas devem-se esclarecer quaisquer dúvidas, dar abertura para o candidato acrescentar algo, evitar garantia do que não pode ser cumprido e deixá-lo informado em relação ao andamento do processo.

Levando-se em consideração estes aspectos, faz-se necessário citar a importância em aplicar testes para os candidatos que estão se apresentando no processo de seleção quanto também avaliar o desempenho na rotina para os colaboradores que já fazem parte do quadro da empresa, assim consegue ter um direcionamento melhor, verificar falhas e melhorias, acompanhar as atividades que estarão sendo exercidas e se está atendendo ao esperado pela organização, bem como planejar o que é necessário para melhorar os processos e aprimorar incentivos.

3. METODOLOGIA

Este trabalho de conclusão de curso tem como base a teoria apresentada por Chiavenato (2015) e Maximiano (2000), que desenvolvem o conhecimento no tocante ao comportamento humano e as organizações, sendo a devida pesquisa bibliográfica correspondente a vários fatores que obtenham resultados de personalidades e no ambiente organizacional.

Dentro deste contexto, atingiu-se o objetivo do trabalho de conclusão de curso que é entender de que maneira pode o comportamento de indivíduos ou grupos influenciar no desenvolvimento das organizações. Uma vez que esta pesquisa analisa o comportamento, personalidade e as relações com a motivação em meio ao ambiente organizacional de forma que foram constatados em livros, artigos, sites da internet entre outras fontes.

O presente trabalho envolve interesse em adquirir novos conhecimentos, portanto tem finalidade aplicada, pois Castilho, Borges e Pereira (2017, p. 18) aponta que:

A pesquisa aplicada visa aplicações práticas, com o objetivo de solucionar problemas que surgem no dia a dia, que resultam na descoberta de princípios científicos que promovem o avanço do conhecimento nas diferentes áreas. Ela se empenha em desenvolver, testar e avaliar produtos e processos, encontrando fundamentos nos princípios estabelecidos pela pesquisa básica e desenvolvendo uma tecnologia de natureza utilitária e finalidade imediata.

Os objetivos se enquadram entre exploratórios e explicativos, pois segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 4-5):

Exploratória é a leitura de sondagem, tendo em vista localizar as informações, uma vez que já se tem conhecimento de sua existência. Parte-se do princípio de que um capítulo ou tópico trata de assunto que nos interessa, mas pode omitir o aspecto relacionado diretamente com o problema que nos preocupa [...]. E explicativa se entende como leitura com o intuito de verificar os fundamentos de verdade enfocados pelo autor (geralmente necessária para a redação de monografias ou teses).

A análise da viabilidade do trabalho é comprovada através de livros e sites que são possíveis de serem localizados em relação às diversas opiniões distintas de diversos autores sobre a temática abordada. Deste modo, o procedimento utilizado é bibliográfico, visto que de acordo com Severino (2010, p. 122):

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir de registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Nesta direção, o resultado foi elaborado mediante análise dos conteúdos teóricos visto que foi estipulado testar hipóteses que comprovaram no decorrer do trabalho a busca através de textos existentes, a compreensão dos autores e averigua de forma criteriosa as informações contidas. Portanto, determina-se uma pesquisa qualitativa, pois de acordo com Demo (2000, p. 152):

A pesquisa qualitativa quer fazer jus à complexidade de realidade, curvando-se diante dela, não o contrário, como ocorre com a ditadura do método ou a demissão teórica que imagina dados evidentes. Fenômenos há que primam pela qualidade no contexto social, como militância política, cidadania, felicidade, compromisso ético, e assim por diante, cuja captação exige mais que mensuração de dados.

De tal maneira, o método de abordagem é apresentado como hipotético-dedutivo, pois conforme determina Mezzaroba e Monteiro (2009, p. 68-69 *apud* Castilho, Borges e Pereira 2017, p. 21):

O pesquisador elege o conjunto de proposições hipotéticas que acredita serem variáveis como estratégia de abordagem para se aproximar de seu objeto. No decorrer da pesquisa, essas hipóteses podem vir a ser comprovadas ou não, mediante a experimentação, ou seja, a verificação de seu alcance e consistência.

Deste modo, é importante esclarecer que foram selecionados artigos e livros nos sites SciElo, Google Acadêmico, Universidades Federais de Administração, Fundação Getúlio Vargas, Biblioteca Pearson entre outros. O critério de seleção utilizou as palavras chave: Comportamento humano nas empresas; Importância do comportamento humano; Organizações; Personalidade; Desenvolvimento.

4. ASPECTOS RELEVANTES DOS AUTORES CITADOS

O quadro 1 resume as colaborações fornecidas pelos autores abordados neste trabalho.

Chiavenato (2015)	<p>Desenho mecanístico e desenho orgânico; A hierarquia das necessidades humanas; Recompensas a um curto prazo e em longo prazo; Comportamento organizacional influência nas características pessoais e objetivos pessoais; Consciência do que provoca a motivação; Comportamento é determinado conforme as necessidades humanas, desejos e aspirações; Ciclo motivacional; Aspectos relacionados à motivação humana; Compreensão dos objetivos organizacionais;</p>
Maximiano (2000)	<p>Áreas de interesse do enfoque comportamental; Cultura organizacional: crenças, hábitos, satisfação; Favorecimento das práticas administrativas; Manifestação dos sentimentos em relação ao trabalho, salários, comportamento dos gestores; Escola clássica: Taylor, Fayol, Ford e Weber; Escola de relações humanas: A experiência de Hawthorne; Enfoque comportamental;</p>
Masiero (2009)	<p>Impactos das escolhas dentro da organização; Poderes que influenciam no comportamento; Compreensão dos sentimentos e encorajamento; Capacidade de prevê o comportamento; Recrutamento interno; Oportunidade de desenvolver capacidade e adquirir novos conhecimentos;</p>
Pérsico e Bagatini (2012)	<p>Personalidade do indivíduo e da organização; Cultura organizacional; Crenças relacionadas à organização; Formação da personalidade; Traços individuais; Necessidades não satisfeitas;</p>
Soto (2010)	<p>Influência dos gerentes e líderes; Inclusão dos colaboradores; Percepção; Aspectos diversos da personalidade;</p>
Robbins (2005)	<p>Satisfação dos funcionários; Eficácia organizacional; Diferentes estilos e necessidades; Interpretação da cultura organizacional; Percepção;</p>

Chiavenato (2009)	Características do comportamento humano; Compreensão do comportamento humano; Recrutamento;
Franco (2003)	A organização na última década; Falta de motivação; Programas de reconhecimento;
Lacombe (2005)	Perfil dos candidatos; Seleção de candidatos; Adaptação organizacional;
D' Andrea (2000)	Influência da personalidade; Influência comportamental; Dados herdados; Caráter;

Quadro 1 - Aspectos relevantes dos autores apresentados.

Fonte: Desenvolvido pela Pesquisadora (2020).

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A finalidade da construção deste trabalho de conclusão de curso averiguou informações relevantes que apontam sobre a maneira como o comportamento de indivíduos ou grupos influenciam dentro das organizações, apresentando como hipótese que o desafio maior atualmente é saber lidar com as diversas personalidades que fazem parte no grupo organizacional.

Ressalta-se que os resultados foram analisados a partir do levantamento de três objetivos específicos.

O primeiro objetivo apresentado analisou a influência que tem o comportamento humano nas relações profissionais. Robbins (2005) relaciona o comportamento com as atitudes que o colaborador revela no ambiente de trabalho, que por sua vez, o desempenho destes faz referência às habilidades utilizadas para envolvimento entre os indivíduos. Chiavenato (2009) contribui para o entendimento desta ideia, detalhando que os indivíduos são constituídos por conhecimentos, habilidades e competências e que essas características reforçam a relação entre os profissionais. Goulart (2010) no entanto, apresenta que para ter um bom desempenho nas relações profissionais, o indivíduo precisa de um diferencial para destacar, onde pode desenvolver qualificações, orientar e acrescer as competências que são atributos referentes ao comportamento.

Logo, identificou como a diversidade de comportamentos induz nos resultados positivos, sendo que Chiavenato (2015) aponta que é dentro do ambiente interno de uma organização que os indivíduos passam a maior parte do dia executando suas atividades com os demais colegas de profissão, esse ambiente deve ser adaptado para que consiga disponibilizar boa condição de vida para os colaboradores, de tal forma, conduzem na busca de características comportamentais e objetivos pessoais que cada ser humano possui e como resultado também influencia no próprio crescimento da empresa. A linha de raciocínio de Masiero (2009) confirma a ideia, evidencia que para que uma organização obtenha resultados positivos, a diversidade de comportamentos, posturas e valores traz oportunidades ao fazerem escolhas e tomar decisões, pois essa existência de diversidades conduz a um equilíbrio organizacional em que se obtém retorno que refletirá por toda a empresa, pessoas, fornecedores e na imagem.

E também descreveu a importância em conhecer os modelos de comportamentos humanos inseridos nas organizações. Lacombe (2005) aponta que ao fazer o processo de

recrutamento de um candidato, para fazer a escolha correta tem que ter ciência sobre o perfil que deseja incluir na organização, conhecer as características pessoais e também as competências profissionais.

Em meio a esta situação, para conseguir estabelecer a escolha de um perfil bem definido é importante se atentar as informações que são passadas por meio do comportamento humano, sendo possível perceber se estes condizem com as expectativas que a organização espera. Obtendo compreensão sobre os modelos de comportamentos inseridos, consegue-se perceber se terá possíveis vantagens e desvantagens, e analisar o que é mais conveniente conforme as demandas organizacionais trabalhadas.

A argumentação de Lutz e Burda (2015) é semelhante, pois confirma que interpretar estes modelos são necessários para verificar, decidir e apurar se os colaboradores estão adequados quanto a exercer as atividades propostas por delimitação de cada cargo. E é por meio de entrevistas e testes que é possível observar cuidadosamente os conhecimentos dos candidatos, habilidades, características e o comportamento. Masiero (2009) constata que para ter conhecimentos dos modelos de comportamentos humanos, não só deve dar ênfase a candidatos que pretendem fazer parte do quadro de funcionários, mas também com os colaboradores já inseridos como meio de melhorias, possível de verificar falhas, acompanhar as atividades desempenhadas, fazer planejamento conforme o perfil de cada indivíduo e avaliar a rotina.

A partir dos resultados obtidos, pode-se evidenciar que ambos autores contribuíram para entendimento de que o comportamento humano influencia no desempenho de uma organização, as atividades quando realizadas com ânimo e disposição trazem benefícios para ambas as partes envolvidas, visto que também por parte da empresa deve haver meios de motivação, incentivos e valorização para que se obtenha uma boa produtividade de seus colaboradores.

Observou maior significância quanto à organização conseguir identificar que há diversas personalidades e limitações nos indivíduos, essa situação deve ser trabalhada para combater possíveis diferenças e adversidades no ambiente interno organizacional. É possível concluir que é importante para que uma organização se mantenha bem no mercado, deve ampliar sua visão não só para lucros e demandas, mas principalmente em se preocupar com os colaboradores que fazem parte da equipe em um todo, identificá-los como fonte essencial para o crescimento, proporcionando apoio adequado e reconhecimento, pois onde há baixa de valorização dos valores humanos não há envolvimento para alcançar bons resultados.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de conclusão de curso permitiu analisar de que maneira o comportamento de indivíduos ou grupos influenciam dentro das organizações, bem como as oportunidades que o comportamento humano pode trazer para o desempenho de sucesso para a organização a fim de obter resultados positivos. O motivo desse direcionamento de pesquisa se iniciou a partir da ideia de identificar a importância dos diversos modelos de comportamentos que estão incluídos dentro de uma organização, pois cada ser humano possui suas particularidades em relação às características e posicionamento que estão relacionadas à sua personalidade.

Desta forma, o presente estudo deste trabalho investigou e aprofundou de que maneira o comportamento de indivíduos ou grupos influenciam dentro das organizações, e assim se pode notar no desenvolvimento, que o comportamento humano é aprimorado conforme seu entendimento ao reagir às ações, age conforme suas necessidades e desejos, tal como a personalidade que representa a competência social na construção de relacionamentos e está continuamente ligada aos objetivos e disposição para alcançar seus valores. Assim como a cultura organizacional da empresa, as crenças, a liderança e o modo como ela se direciona aos seus colaboradores, são fatores essenciais que influenciam no modo de agir de cada um destes inseridos nela.

Alcançou-se os objetivos específicos que possibilitou descrever a importância em conhecer os modelos de comportamentos dos colaboradores inseridos na organização, este pode ser observado a partir do recrutamento e seleção, sendo um processo minucioso e importante que o profissional responsável por esta função consegue realizar testes e avaliações para conhecer os perfis, técnicas e comportamentos de cada candidato que pretende concorrer às vagas em aberto e também pode ser aplicado em quem já constitui o grupo de funcionários da empresa.

Analisou-se a influência que o comportamento humano traz nas relações profissionais, a forma como os colaboradores se relacionam entre si mostra muito sobre a organização, bem como a própria cultura da mesma. O direcionamento que a mesma aplica ao se tratar junto com a equipe e também com os líderes, assim como incentivos e itens que investem na motivação faz com que seja possível desenvolver o comportamento através do ambiente organizacional, pois desta forma, consegue obter uma boa qualidade de convívio com equipe de trabalho e também com clientes.

Identificou-se como a diversidade de comportamentos induz nos resultados produtivos, que as características e iniciativas predominam ao se destacar em determinadas situações, mas de forma importante é preciso considerar ao lidar com as diferenças que cada pessoa possui, pois ideias e pensamentos diversos das pessoas somadas com suas capacidades e habilidades fazem com que seja possível trazer equilíbrio para atingir a um resultado satisfatório ao tomar decisões.

Os resultados obtidos com o trabalho que se iniciou com o propósito de entender se o comportamento humano influencia dentro das organizações, concluiu a partir da construção de entendimentos dos assuntos abordados que é possível afirmar que sim, pois apresenta que os colaboradores que estão em um ambiente agradável, que conseguem ser reconhecidos e incentivados são mais produtivos e se sentem mais motivados. Portanto, é necessário por parte da organização promover incentivos, valorizar e conduzir os colaboradores para que estejam empolgados para atingir metas e estar preparados para os desafios, capacitando-os com treinamento, buscando diferenciação e vantagem a fim de conduzir resultados positivos para ambas as partes envolvidas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo. **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

CASTILHO, Auriluce Pereira; BORGES, Nara Rubia Martins; PEREIRA, Vânia Tanús. **Manual de Metodologia Científica do ILES/ULBRA**. 3. ed. Itumbiara: ILES/ULBRA, 2017. Disponível em: <<https://www.ulbra.br/upload/986eb63036cdfc35003049362f114dd7.pdf>>. Acesso em: 11 fev. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Ed. Atlas S.A, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/35644/pdf/0>>. Acesso em: 02 mar. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2015. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/35202/pdf/0>>. Acesso em: 09 abr. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração de Recursos Humanos**. 4. ed. ver. e atual. Barueri, SP: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/1624/pdf/0>>. Acesso em: 20 fev. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

D'ANDREA, Flávio Fortes. **Desenvolvimento da Personalidade: enfoque psicodinâmico**. 14. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

DEMO, Pedro. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Ed Atlas, 2000.

Endomarketing: O que é, como implementar e *cases* de sucesso! **XERPA**, 2018. Disponível em: <<https://www.xerpa.com.br/blog/o-que-e-e-como-implementar-endomarketing/>>. Acesso em: 01 abr. 2020.

ESCORSIN, Ana Paula; WALGER, Carolina. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes**. Curitiba: InterSaberes, 2017. Disponível em:

<<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/49425/pdf/0>>. Acesso em: 07 jun. 2020.

FERRAZ, Eduardo. **Gente de Resultados:** manual prático para formar e liderar equipes enxutas de alta performance. São Paulo: Planeta do Brasil, 2018.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos:** conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2014.

FRANCO, Dermeval. **As Pessoas em Primeiro Lugar:** como promover o alinhamento de pessoas, desempenho e resultados em tempos turbulentos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Ed. Atlas, 1994.

GOULART, Iris Barbosa. **Psicologia Organizacional e do Trabalho:** teoria, pesquisa e temas correlatos. 3. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/2317/pdf/234>>. Acesso em: 05 mar. 2020.

JUNG, Carl Gustav. **O Desenvolvimento da Personalidade.** Petrópolis: Vozes, 2014. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/158596/epub/2>>. Acesso em: 17 fev. 2020.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22443/pdf/0>>. Acesso em: 03 jun. 2020.

LACOMBE, Francisco J. M. **Recursos Humanos:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 7. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

LOTZ, Erika Gisele; BURDA, Jocely Aparecida. **Recrutamento e Seleção de Talentos.** Curitiba: InterSaberes, 2015. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/35465/pdf/129>>. Acesso em: 19 mar. 2020.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASIERO, Gilmar. **Administração de Empresas:** teoria e funções com exercícios e casos. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 5. ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTEIRO, Sintia. **Liderança e Gestão por Processos**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao...Processos>>. Acesso em: 08 jun. 2020.

PAIVA, Kely César Martins de. **Gestão de Recursos Humanos: teorias e reflexões**. Curitiba: InterSaberes, 2019. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/177821/pdf/5>>. Acesso em: 19 mar. 2020.

PÉRSICO, Neide; BAGATINI, Sonia Beatriz. **Comportamento Humano nas Organizações**. Curitiba: InterSaberes, 2012. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3532/pdf/0>>. Acesso em: 02 jun. 2020.

PIROLA, Edson Luis. **Diversos Fatores Comportamentais Interferem na Percepção de Riscos**. Digitador Ergonomics, 2016. Disponível em: <<https://digitador.com.br/diversos-fatores-comportamentais-interferem-na-percepcao-de-riscos/#:~:text=Fatores%20internos%2C%20como%20mem%C3%B3ria%2C%20experi%C3%A2ncia,e%20as%20decis%C3%B5es%20que%20tomamos.>>. Acesso em: 07 jun. 2020.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/316/epub/0>>. Acesso em: 03 jun. 2020.

ROTHMANN, Ian; COOPER, Cary. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SCHMIDT, M. C. **Desenvolvimento Gerencial, Estratégia e Competitividade**. Curitiba: Ibpx, 2011.

SELMAN, Jim. **Liderança**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3276/pdf/0>>. Acesso em: 07 jun. 2020.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Ed. Cortez, 2010.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Ed. Cengage, 2010.

TAVARES, Maria da Consolação G. Cunha F. **Imagem Corporal: Conceito e desenvolvimento**. Barueri, SP: Manole, 2003.

ULBRA. **Comportamento Humano nas Organizações**. Curitiba: Ibpx, 2008.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, Mariana. **Motivação e Satisfação no Trabalho**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

WOOD JUNIOR, Thomaz. **Mudança Organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.