



**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**Gustavo Henrique de Oliveira Daniel**

**A INFLUÊNCIA DO COMPORTAMENTO HUMANO NO CLIMA  
ORGANIZACIONAL E NOS RESULTADOS DAS ORGANIZAÇÕES**

**LONDRINA  
2018**

**Gustavo Henrique de Oliveira Daniel**

**A INFLUÊNCIA DO COMPORTAMENTO HUMANO NO CLIMA  
ORGANIZACIONAL E NOS RESULTADOS DAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
como requisito de avaliação para formação no  
MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do  
Instituto Superior de Administração e Economia da  
Fundação Getulio Vargas.  
Orientador: Prof. Theodomiro S. M. Delpim

**LONDRINA  
2018**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso “**A influência do comportamento humano no clima organizacional e nos resultados das organizações**”, elaborado por Gustavo Henrique de Oliveira Daniel e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como requisito para a obtenção do certificado do MBA em Gestão Estratégica de Empresas, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Londrina, 17 de junho de 2018.

---

José Carlos Franco de Abreu Filho  
Coordenador Acadêmico Executivo

---

Theodomiro S. M. Delpim  
Orientador

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Gustavo Henrique de Oliveira Daniel, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE-Londrina (06/2016), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 06/2016 a 06/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "A influência do comportamento humano no clima organizacional e nos resultados das organizações" é autêntico e original.

Londrina, 17 de junho de 2018.



---

Gustavo Henrique de Oliveira Daniel

## RESUMO

O objetivo principal deste estudo foi identificar a influência do comportamento humano sob o clima organizacional nos resultados das organizações ponderando quais os fatores que comprometem os resultados obtidos pela mesma, e, conseqüentemente o desempenho dos colaboradores, verificando também se o clima organizacional bem como a influencia do comportamento humano, faz aproximar ou afastar o alcance dos objetivos desta organização. Para tanto pondera acerca do assunto tendo como alicerce de sua pesquisa bibliográfica autores como Bergamini , Chiavenato, Soto, entre outros. Apresenta-se ainda, por meio de estudo de caso, a visão dos colaboradores e da liderança. Ao final do estudo foi possível apreender que o comportamento humano, influencia o clima organizacional bem como os resultados produzidos a favor da organização. Fatores como as políticas da empresa, os procedimentos usos e costumes existentes e praticados pela organização são condições que podem beneficiar ou não o comportamento individual impactando no clima organizacional e, conseqüentemente, no desempenho individual e do grupo gerando ou não resultado.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Comportamento. Organização.

## **ABSTRACT**

The main objective of this study was to identify the influence of human behavior under the organizational climate on the organizational results, considering the factors that compromise the results obtained by the organization, and consequently the performance of the employees, also verifying if the organizational climate as well as the influence of human behavior, brings the achievement of the goals of this organization closer or further away. For that, he ponders on the subject, having as basis of his bibliographical research authors like Bergamini, Chiavenato, Soto, among others. It also presents, through a case study, the vision of employees and leadership. At the end of the study it was possible to perceive that human behavior influences the organizational climate as well as the results produced in favor of the organization. Factors such as company policies, procedures, practices and customs existing and practiced by the organization are conditions that may or may not benefit individual behavior, impacting on the organizational climate and, consequently, individual and group performance, with or without result.

**Keywords:** Organizational climate. Behavior. Organization.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Pirâmide de Maslow .....	22
Figura 2 Satisfação e insatisfação do colaborador .....	25
Figura 3 Visão sobre os colaboradores.....	28
Figura 4 Influência de fatores externos no comportamento .....	33

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Pensamentos Administrativos.....	13
Quadro 2 - Características do comportamento humano .....	14
Quadro 3 - Variáveis intervenientes.....	16
Quadro 4 - Sentimento de frustração .....	20
Quadro 5 - Níveis de motivação .....	21
Quadro 6 - Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	24
Quadro 7- Comparativo de teorias.....	26
Quadro 8- Psicologia na organização.....	29
Quadro 9- Modelos Mentais.....	34

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Treinamentos.....	37
Gráfico 2 - Harmonia.....	38
Gráfico 3 - Avaliação de desempenho .....	39
Gráfico 4 - Prazer em trabalhar.....	40
Gráfico 5 - Aproveitamento do trabalho .....	41
Gráfico 6 - Remuneração.....	42
Gráfico 7 - Tratamento.....	43
Gráfico 8 - Reuniões .....	44
Gráfico 9 - Clima de trabalho.....	45
Gráfico 10 - Aceitação das sugestões.....	46
Gráfico 11 - Contribuição do trabalho.....	47
Gráfico 12 - Desempenho no trabalho .....	48
Gráfico 13 - Conhecimento das metas.....	49
Gráfico 14 - Condições para produtividade .....	50

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2 O COMPORTAMENTO HUMANO</b> .....	<b>12</b>
2.1 COMPORTAMENTO HUMANO: CONCEITO .....	15
2.2 COMPORTAMENTO HUMANO E MOTIVAÇÃO .....	16
2.3 O INDIVÍDUO E O PROCESSO DE MOTIVAÇÃO-FRUSTRAÇÃO .....	18
2.4 ABORDAGEM COMPORTAMENTAL.....	20
<b>3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>24</b>
3.1 O COMPORTAMENTO HUMANO E SUA INFLUÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO	25
3.2 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	28
<b>4 MODELOS MENTAIS: ORIGENS E CONCEITOS</b> .....	<b>32</b>
4.1 MODELOS MENTAIS E A RELAÇÃO COM O COMPORTAMENTO HUMANO .....	33
<b>5 METODOLOGIA</b> .....	<b>35</b>
<b>6 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>37</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>54</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nesta era de globalização, faz-se necessário aumentar a qualidade dos conhecimentos nas áreas que envolvem o desenvolvimento humano; conhecimentos estes que se encontram nos métodos, na gestão de materiais, nas técnicas utilizadas, nos processos desenvolvidos e na gestão de pessoas e, os quais abarcam diretamente a conduta, as aptidões, as capacidades e as formas de remuneração.

O desígnio de todas as empresas é a busca por seu sucesso no mercado, e para isso é imprescindível que a mesma faça uso de valores que avivem a importância e a necessidade de compreender o comportamento humano e dar condições físicas, psicológicas e ambientais para o bem estar de seus colaboradores, propiciando um espaço em que possam encontrar satisfação e ânimo, pois desta forma o colaborador satisfeito atingirá as metas organizacionais, alcançando sucesso em sua vida profissional e pessoal.

Uma vez que é responsabilidade do capital humano a movimentação e realização do trabalho organizacional, têm se tido cada vez mais reconhecimento da importância das pessoas, já que cada indivíduo com seus respectivos comportamentos e costumes influenciam diretamente em sua própria integração. Ao trazer sua cultura, rotinas e atitudes para dentro das empresas, o indivíduo se depara com os valores conferidos pela organização e necessita adaptar-se.

Conhecer o comportamento e os modelos mentais dos colaboradores tem sido um grande desafio para os gestores e, uma vez que o sucesso de uma empresa está relacionado diretamente com seus colaboradores, vê-se que cada vez mais as empresas optam por investir em cursos, capacitações, treinamentos, congressos, palestras e outros meios que possam resultar em melhora no desenvolvimento destes.

Assim, pode-se considerar que a orientação, treinamento e capacitação são ferramentas primordiais para o acompanhamento necessário nos processos de desenvolvimento humano. Elas são fundamentais ao desenvolvimento do colaborador e devem ser dadas segundo as exigências de sua função na empresa.

A presente pesquisa pretende discorrer acerca da influência do comportamento humano dentro das organizações, tendo como objetivo principal identificar como a influência do comportamento humano sob o clima organizacional

afeta os resultados obtidos pela organização na visão dos funcionários e da liderança.

A metodologia adotada para o desenvolvimento deste é a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, que por sua vez utiliza-se da investigação científica, buscando que o processo aconteça de maneira minuciosa, delongada e cuidadosamente explorada, para que de fato seja compreendida. A pesquisa é de natureza qualitativa, uma vez que demanda análise, compreensão e interpretação de um material, e procede a uma superação da sociologia ingênua e do empirismo, com o intuito de penetrar nos significados que os atores sociais compartilham na vivência de sua realidade (MINAYO, 2008, p. 299).

## 2 O COMPORTAMENTO HUMANO

Nos dias de hoje, a busca por um comportamento equilibrado da equipe de trabalho é fator imprescindível dentro de uma empresa, uma vez que é necessário que todos estejam em sintonia e dispostos a alcançar coletivamente as metas estabelecidas, com cooperação e percepção de que todos fazem parte da empresa para que, desta forma, haja o alcance dessas metas e harmonia entre todos os envolvidos. Fazer com que todos se sintam parte da empresa é um grande desafio, pois depende de diversos fatores, como o tratamento dado a cada um, os reconhecimentos pessoal e salarial, bem como as características pessoais dos indivíduos que desta fazem parte.

Chiavenato (2009) discorre acerca do assunto:

Embora se possam ver as pessoas como recursos, isto é, portadoras de habilidades, capacidades, conhecimento, competências, motivação de trabalho etc., nunca se deve esquecer que as pessoas são pessoas, isto é, portadoras de características de personalidades, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares, etc. Convém, portanto, salientar algumas características genéricas das pessoas como pessoas, pois isso melhora a compreensão do comportamento humano nas organizações (CHIAVENATO, 2009, p 66).

Com base na afirmação do autor, pode-se afirmar que o comportamento humano está diretamente relacionado à forma com que a pessoa vê a realidade que a cerca, sem preocupação com análise de “certo” e “errado”. A sua percepção está ligada ao meio em que vive, de forma que cada indivíduo cria sua própria cultura, o que torna viável à empresa a criação de uma cultura própria, a partir da repetição de determinadas atividades.

Bergamini (1997, p.21) destaca que “é muito importante considerar a pessoa em sua totalidade”, logo, para a obtenção de bons resultados é indispensável manter o colaborador motivado, estabelecendo uma estratégia de reconhecimento e desenvolvimento e, buscando incentivá-lo a ir atrás de resultados positivos para a empresa, ao passo em que recebe recompensas por seu bom desempenho.

Ao longo dos anos pode-se perceber grande evolução do pensamento administrativo, este permeado de questionamentos que só fizeram a acrescentar em sua evolução. Um dos aspectos de grande relevância é o enfoque no

comportamento como estratégia para o sucesso empresarial, que consiste na união dos recursos físicos e humanos da empresa, ou seja, na combinação dos esforços de cada um dos colaboradores, para atingir metas comuns.

As teorias que tratam o comportamento humano são muito antigas e possuem diversos temas de organização, uma vez que ao longo dos anos diversos estudiosos e pesquisadores contribuíram com suas ideias, ao analisar o trabalho desenvolvido e o método aplicado nas empresas de suas respectivas épocas. Estes pesquisadores consideraram a estrutura da empresa, as tarefas a serem desempenhadas e o comportamento dos colaboradores no desempenho de suas funções. Desta forma, foi possível chegar a uma conclusão acerca do pensamento administrativo de cada época, que segundo (Chiavenato, 2007) é compreendido por diversas teorias como apresentado no quadro 1:

Quadro 1- Pensamentos Administrativos

<b>TEORIAS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Teoria da Administração Científica e o processo de produção em massa	Modelo mecanicista, por meio da divisão do trabalho.
Teoria do Processo Administrativo	Aborda a estrutura da organização como forma de gestão.
Teoria das Relações Humanas	Tem como objeto de estudo as pessoas e seus comportamentos.
Teoria do desenvolvimento Organizacional	Tem como premissa a constante mudança
Teoria Sistêmica	Promove a interligação entre os elementos do ambiente.
Teoria da Matemática	Com a proposta de que tudo deve ser mensurado e quantificado.
Teoria da Contingência	Dá flexibilidade ao ambiente frente aos modelos de gestão.

Fonte: Chiavenato (2007)

A história da administração teve seu surgimento no século passado, porém foi apenas a partir da Teoria das Relações Humanas que a abordagem comportamental passou a ter destaque, com o conceito de que o gerenciamento do comportamento organizacional deriva em maior produtividade e, conseqüentemente, em ganhos econômicos. Chiavenato (2007) enfatiza que o comportamento do homem era influenciado apenas por meio de recompensas materiais, econômicas ou financeiras,

o que o fez denominar este como homem “economicus”.

Maximiano (2000) por sua vez discorre que “sempre foi evidente que a administração não iria muito longe se as pessoas não fossem consideradas em sua totalidade”, ou seja, não é possível administrar sem levar em conta o comportamento das pessoas que fazem parte da empresa. O comportamento humano é o reflexo da forma pela qual a pessoa enxerga a realidade que a cerca, independente de o comportamento estar certo ou errado.

A formação de uma cultura própria se dá pela percepção de algo que é realizado por repetidas vezes. Esta percepção também responsável pela formação de grupos e não é algo exato, mas algo obtido por meio de experiências vivenciadas. Chiavenato (2007) considera que os fatores responsáveis por determinar a percepção de um indivíduo são três: os valores, os modelos mentais e os motivos. Os valores podem ser considerados como o conjunto de crenças que o indivíduo possui no que se refere à sua relação com outras pessoas e com o ambiente; eles são os responsáveis pela interconexão do indivíduo com a sociedade. Os modelos mentais, por sua vez, podem ser estórias ou imagens que existem na mente do indivíduo no seu mais íntimo e que o mesmo carrega consigo; é como se fosse o “retrato” que ele enxerga da sua própria realidade, da realidade alheia e o seu conceito de mundo ideal. Já a captação do que são os motivos, segundo o autor, traz a necessidade de utilização do conceito de Maslow da teoria das necessidades para a compreensão do estágio de necessidade que o indivíduo encontra-se e conseqüente entendimento do seu grau de percepção em relação aos fatos.

É fato que não existe comportamento perfeito, uma vez que cada pessoa é um ser único com seus pontos fortes e fracos, mas é certo que o comportamento das pessoas possui características, as quais estão listadas no quadro abaixo (quadro 2):

Quadro 2 - Características do comportamento humano

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO
Homem Proativo	O comportamento das pessoas é orientado para a satisfação de suas necessidades pessoais e para o alcance de seus objetivos e aspirações, o comportamento proativo (orientado para objetivos pessoais) dos participantes da organização.

Homem social	A participação em organizações é importante na vida das pessoas porque as conduz ao envolvimento com outras pessoas ou grupos.
O homem tem diferentes necessidades	As pessoas são motivadas por uma diversidade de necessidades, o comportamento das pessoas é simultaneamente influenciado por um grande número de necessidades que apresentam valências e quantidades diferentes
O homem recebe e avalia	A experiência da pessoa com o seu ambiente é um processo ativo porque seleciona os dados dos diferentes aspectos do ambiente, avalia-os em termo de suas próprias experiências.
O homem pensa e escolhe	O comportamento humano é analisado em termos de planos comportamentais que escolhe, desenvolve executa para lidar com estímulos com que se defronta e para alcançar seus objetivos pessoais.
O homem tem limitada capacidade de respostas	A capacidade é limitada de acordo com o que pretende ou ambiciona. A capacidade de resposta é função das aptidões (inatas) e da aprendizagem (aquisição). Tanto a capacidade mental como a capacidade física está sujeita a limitações.

Fonte: Chiavenato (2009)

A vista disto destaca-se que não há um comportamento ideal para a formação de um grupo de trabalho. Faz-se necessário a identificação do perfil de cada colaborador e a busca pela extração dos melhores resultados possíveis, sem que haja dano à essência de cada uma dessas pessoas, gerando resultados favoráveis tanto para a empresa quanto para o colaborador.

## 2.1 COMPORTAMENTO HUMANO: CONCEITO

Com base no exposto até o momento, pode-se afirmar que o comportamento humano nas organizações é um tema bastante complexo e é influenciado por diversos fatores, tanto aqueles decorrentes da personalidade do indivíduo, tais como sua capacidade de aprendizagem, motivação, atitudes, valores e emoções, tanto como do ambiente organizacional que é formado por sistemas, recompensas,

políticas, gestão e a forma com que se desenvolve o trabalho. No quadro exposto abaixo tem-se uma adaptação das ideias de Chiavenato (2009) quanto aos fatores que influenciam o comportamento humano:

Quadro 3 - Variáveis intervenientes

FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
Personalidade	Ambiente organizacional
Aprendizagem	Regulamentos
Motivação	Cultura
Percepção	Métodos e processos
Valores	Grau de confiança
	Recompensas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, p. 48).

Verifica-se que, como exposto acima, o comportamento humano é influenciado por diversos fatores e os indivíduos reagem de formas diferentes nas várias situações com que se deparam ao longo do dia. Como aponta Chiavenato (2009), as empresas têm dado maior atenção aos comportamentos apresentados por seus colaboradores, tanto visando solucionar dificuldades comportamentais, como com o intuito de incentivar ações que resultem nos comportamentos desejados. É certo que os resultados são bastante importantes, porém os indivíduos que produzem esses resultados devem ser prioridade.

O comportamento de uma mesma pessoa varia segundo o ambiente em que ela se encontra, pois cada ambiente desencadeia uma conduta. Não se age na empresa (ambiente de trabalho) da mesma maneira como em sua casa, no barzinho ou na partida de futebol entre amigos. O ambiente de trabalho demanda um comportamento mais formal, enquanto que os demais espaços citados possibilitam maior informalidade. Vale ressaltar que a formalidade não consiste na ação do indivíduo como um robô ou máquina programada apenas para desempenhar seu papel no decorrer da jornada de trabalho, mas sim a ação do indivíduo com respeito aos ideais e à cultura da empresa.

## 2.2 COMPORTAMENTO HUMANO E MOTIVAÇÃO

A realização de qualquer tipo de ação demanda motivação. Desta forma, para

que o ser humano se mova é necessário que ele esteja motivado, tenha motivos e objetivos a alcançar. Contudo, diversas vezes nossos impulsos inconscientes originam padrões de comportamento que não admitem o alcance desses objetivos e, pensando nisso, Sigmund Freud apontou em seus estudos a importância da motivação inconsciente, reafirmada por Hersey e Blanchard (1977):

As pessoas diferem não apenas em sua capacidade, mas também em sua “vontade”, ou “motivação”. A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos. Os motivos são às vezes definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo. Os motivos são dirigidos para objetivos, e estes podem ser conscientes ou inconscientes. [...] Fundamentalmente, os motivos, ou necessidades, são as molas da ação. (HERSEY e BLANCHARD, 1977, p.12).

Assim, das diversas necessidades e motivos que fazem parte do ser humano, a que se sobressairá será aquela que possui maior força. De acordo com os autores supracitados, existem dois fatores que influenciam esta força: a expectativa e a disponibilidade. A expectativa refere-se à probabilidade percebida com base em suas experiências passadas de satisfazer uma necessidade que possui, ao passo que a disponibilidade consiste nas limitações identificadas no ambiente. As duas se inter-relacionam, sendo que a expectativa implica sobre os motivos ou necessidades que o indivíduo possui, enquanto que a disponibilidade implica sobre a visão que os indivíduos têm sobre os objetivos. Quanto maior for a expectativa, maior será a força do motivo, ainda que não haja disponibilidade de objetivos.

É sabido que no desenvolvimento de atividades em grupo há maior eficácia no alcance dos objetivos quando o grupo é unido e coeso. Destarte, Balcão e Cordeiro (1979) asseguram que num grupo empresarial em que há união e pensamento lógico, observam-se melhores resultados em detrimento de grupos que trabalham de forma isolada, mas, ainda assim, muitas empresas têm receio quanto à união de pessoas no ambiente de trabalho. Outro fator a ser pensado pela empresa, uma vez que incide nos resultados pessoais e da própria empresa é o ego, tanto no que tange o amor próprio (autoconfiança, independência e conhecimento), como no que diz respeito à reputação, que seria o status, aprovação pelos demais, respeito e etc. Contudo, sabe-se que a maioria das empresas segue modelos que não propiciam aos seus colaboradores oportunidades que satisfaçam as necessidades de seus egos, ou seja,

Está claro que as condições da vida moderna dão apenas oportunidades limitadas para que essas necessidades, relativamente fracas, obtenham expressão. A privação que a maioria das pessoas experimenta com respeito a necessidades de nível inferior desvia suas energias para a luta pela satisfação daquelas necessidades. Assim as necessidades de auto realização permanecem inativas. (BALCÃO e CORDEIRO, 1979, p. 52).

Desta forma, é imprescindível que todos tenham a oportunidade de satisfazer suas necessidades, uma vez que caso estas necessidades não sejam satisfeitas a empresa pode ter seus resultados afetados pelo descontentamento e falta de motivação de seus colaboradores.

É válido enfatizar também que um dos fatores de maior influência na motivação pessoal e conseqüentemente no comportamento humano é a competência. Os autores Hersey e Blanchard, (1974) a definem em sua obra como sendo um desejo que impulsiona a mola de ação do ser humano, estando sempre bastante ligado à expectativa. Quando se diz que uma pessoa é competente, pressupõe-se que a mesma tenha domínio dos fatores ambientais, sendo um alguém motivado, que não aguarda passivamente o acontecimento das coisas, mas busca e manipula o ambiente a fim de que as suas aspirações e desígnios sejam alcançados.

Os autores creem que motivação e necessidade são sinônimos, uma vez que quanto maior a necessidade a ser suprida, maior é a motivação do indivíduo. Do mesmo modo a satisfação torna-se o oposto da motivação, já que o indivíduo satisfeito não possui motivação para a busca de novos e maiores objetivos. Assim, como discorre Bergamini (2008) quanto mais satisfeita é a necessidade do ser humano, menor será a energização do comportamento.

Um comportamento motivacional vem da individualidade de cada um, das carências que possui, e independe do mundo exterior, o que elucida situações semelhantes desencadearem uma conduta diferente em cada sujeito. Logo, Bergamini (2008, p.121) traz a definição de que “o objetivo motivacional é então perseguido a cada momento em particular e a direção da busca será prioritariamente determinada por um fator interno e individual”.

### 2.3 O INDIVÍDUO E O PROCESSO DE MOTIVAÇÃO-FRUSTRAÇÃO

É fato que a motivação constitui-se como um fator essencial à boa atuação do

colaborador em suas atividades dentro da empresa, de tal modo que cabe avaliar como se dá o processo de motivação-frustração que recai diretamente no rendimento do mesmo dentro da empresa, afetando os resultados desta.

Em sua obra, Soto (2002) assinala que o processo motivação-frustração tem seu início no ano de 1990, sendo que desde então diversas teorias passaram a existir com a finalidade de explicá-lo. A motivação é formada por uma intrincada rede de inter-relações, com terminologias diversas e construções teóricas que vão além de duas dezenas. Assim, segundo o autor:

Ela é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizado que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guinando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada. (SOTO, 2002, p.118)

Corroborando com Soto (2002), Gil (2001, p. 210) discorre que acredita que os motivos:

[...] têm origem em necessidades que variam não apenas de pessoa para pessoa, mas também numa mesma pessoa conforme o momento. As pessoas, por sua vez, por serem diferentes entre si, interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes. Por tudo isso, motivar pessoas no trabalho constitui tarefa das mais difíceis.

A vista disso, o estudo da motivação acontece devido à importância em conhecer e compreender o comportamento humano, e assim antevê-lo e contê-lo (o próprio e o de outros) através do comando dos motivos e necessidades que instigam o comportamento, assim como dos objetivos que os governam.

Já a frustração define-se como “[...] o bloqueio que uma pessoa sofre diante de uma meta ou objetivo”, sendo a pessoa frustrada um alguém incapaz de contribuir com a empresa para o alcance e enriquecimento dos resultados. Soto (2002, p.157) enfatiza também a importância do estudo da frustração, assegurando que ela “[...] é um conceito importante para o estudo dos problemas humanos no âmbito das organizações e o desenho de ações que reduzam essa problemática”. Percebe-se que essa problemática recai sobre os resultados das empresas, uma vez que o colaborador frustrado não alcança o rendimento esperado, e conseqüentemente deixa de atingir as metas estabelecidas.

A frustração cria um bloqueio no indivíduo e tem sua origem, na maioria das

vezes, no ambiente de trabalho, de modo que se cria um obstáculo que impede a satisfação de suas necessidades motivacionais. Esse obstáculo à satisfação de necessidades pode ser interna ou externa, sendo que de acordo como o autor, os obstáculos externos seriam as “dificuldades econômicas, resistências familiares, normas sociais, etc.”. e os internos consistem na:

[...] capacidade deficiente que pode impedir a satisfação da necessidade de prestígio, por meio do desejo de obter, por exemplo, um título.  
A ausência da adequação dos comportamentos aprendidos, para resolver os problemas que originam as novas situações que se apresentam. (SOTO, 2002, p.157-158)

A ocorrência desses obstáculos (internos e externos) pode ou não gerar sentimento de frustração e isto como mostra o quadro 4 depende:

Quadro 4 - Sentimento de frustração

CARACTERÍSTICAS	SENTIMENTOS
Experiência da pessoa	Fruto de sua herança e seu meio ambiente, que vai gerar uma diferente percepção de cada situação.
Urgência de a pessoa agir	Dependem das situações, à medida que as situações se agravam, aumentam o número de pessoas que muda de uma conduta motivada para uma conduta frustrada.
Estímulo de interferência	Seja pessoa, objeto, ideia ou situação, as pessoas se predispõem mais à frustração.

Fonte: Soto, (2002)

Assim, pode-se afirmar que tanto a frustração, quanto a motivação destacam-se como fontes distintas da ação do indivíduo, pois enquanto a motivação norteia a conduta visando a resolução dos problemas, a frustração volta-se para a reparação da própria frustração.

## 2.4 ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

Foi a partir da Abordagem Comportamental, presente na Teoria das Relações Humanas, que o indivíduo passou a ser visto com maior atenção na ciência da Administração. Esta se constituiu como forte oposição à Teoria Clássica de Fayol, que ressaltava

apego às funções administrativas e de estrutura organizacional, bem como se opôs à Administração Científica de Taylor que preocupava-se fundamentalmente com a padronização e otimização dos afazeres.

A Teoria das Relações Humanas teve sua inovação no campo científico ao reconhecer a função de fatores ligados ao comportamento humano que geravam maior ou menor nível de desempenho para as empresas. Chiavenato (2007) aponta que as pessoas são desiguais e aquilo que as motivam também difere de pessoa para pessoa. O comportamento humano é determinado por fatores que, por vezes, escapam à compreensão e domínio do próprio indivíduo e, esses fatores podem ser conscientes ou inconscientes e levam o indivíduo a um determinado comportamento; são as necessidades ou motivos. Cada indivíduo é dono de um comportamento e ainda que, de modo geral, os fatores que motivam as pessoas sejam essencialmente os mesmos, cada qual possui capacidades próprias para atingir metas.

A motivação possui três níveis ou estágios que correspondem às necessidades fisiológicas, psicológicas e de auto realização e, consiste no comportamento ocasionado por necessidades internas do indivíduo e que é orientado no sentido de atingir as metas e objetivos que trazem satisfação à essas necessidades. O quadro abaixo explicita o que cada uma das necessidades representa.

Quadro 5 - Níveis de motivação

NECESSIDADES	O QUE ELA REPRESENTA
Necessidades Fisiológicas	Fome, sono, sede, atividade física, abrigo e proteção contra os elementos e de segurança física contra perigos.
Necessidades Psicológicas	São raramente satisfeitas em sua plenitude, são aprendidas e adquiridas no decorrer da vida e representam um padrão mais elevado e complexo de necessidades.
Necessidades de Auto realização	É o impulso de cada um realizar o seu próprio potencial, de estar em contínuo autodesenvolvimento, no sentido mais elevado do termo.

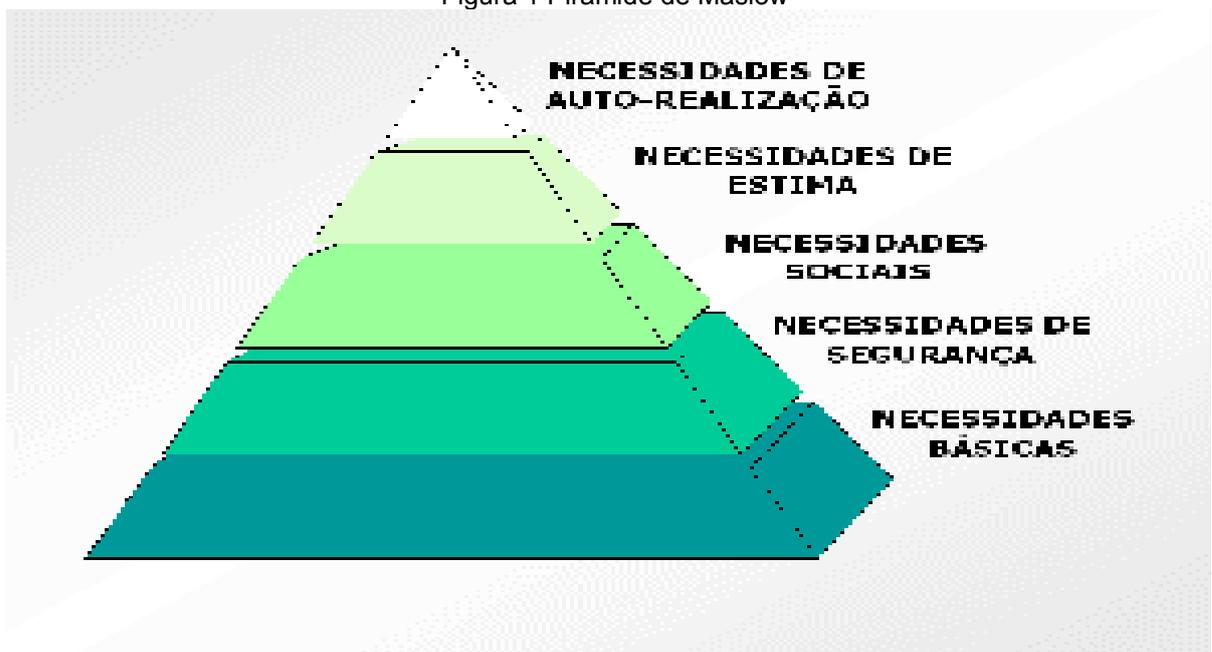
Fonte: Maslow (*apud* MARRAS, 2000, p. 34)

Diante do exposto no quadro 5, pode-se afirmar que as Necessidades Fisiológicas resumem-se às necessidades vitais do ser humano, compondo o nível mais baixo das necessidades, elas exigem satisfação periódica e cíclica. São inatas e instintivas, comuns também aos animais e necessárias à garantia de sobrevivência

do indivíduo. As Necessidades Psicológicas referem-se às necessidades particulares do indivíduo, as quais se desenvolvem no decorrer do tempo, sofisticando-se conforme o ser humano à busca. E, as Necessidades de Auto realização, consiste na súpula de todas as outras necessidades.

Estes conceitos corroboram com a ideia de Abraham H. Maslow, psicólogo americano, quanto às necessidades humanas, vez que o autor pondera que as necessidades humanas se organizam em níveis, segundo uma hierarquia de valor e influência.

Figura 1 Pirâmide de Maslow



Fonte: Maximiano, 2000, p. 311.

As necessidades mencionadas por Maslow apud Chiavenato (2004, p.479) pressupõem que: 1) cada indivíduo tem continuamente mais de uma motivação; 2) toda necessidade está fortemente atrelada ao estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades e, 3) sua implicação sobre o organismo é sempre global e jamais isolado. De acordo com o mesmo, apenas quando um nível inferior de necessidades está satisfeito ou adequadamente atendido é que o nível imediatamente superior surge no comportamento.

Não são todos os indivíduos que alcançam o topo da pirâmide de necessidades e pode-se perceber que quando as necessidades mais baixas estão quase que inteiramente satisfeitas, as necessidades fixadas nos níveis superiores começam a dominar o comportamento. Entretanto, uma vez que uma necessidade

de nível mais baixo não é satisfeita, ela volta a prevalecer no comportamento pelo período em que suscitar tensão no organismo. Chiavenato (2003) afiança que qualquer frustração ou probabilidade de frustração de determinadas necessidades torna-se uma intimidação psicológica que causa reações gerais de emergência no comportamento humano.

### 3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

De acordo com Robbins (2005), o comportamento organizacional refere-se ao estudo das ações dos indivíduos dentro das organizações e à forma como estes comportamentos influenciam na atuação da empresa, ressaltando, especialmente, o estudo de comportamentos concernentes às funções, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e administração.

Chiavenato (2003) afirma que o comportamento organizacional é:

[...] uma área que trata do comportamento individual, isto é de tópicos como personalidade, atitudes, percepção, aprendizado, motivação. Além disso, o comportamento organizacional também está relacionado com o comportamento grupal, incluindo tópicos como normas, papéis, construção de equipes e conflito [...] (CHIAVENATO, 2003, p.5).

Nesta perspectiva, um clima harmonioso e saudável no local de trabalho é de basilar importância, vez que além de atenuar os conflitos e melhorar o relacionamento interpessoal, beneficia o convívio entre os indivíduos e o desenvolvimento organizacional como um todo.

Tendo como base o juízo de que as necessidades induzem ao comportamento, Chiavenato (2003) traz outro autor e pesquisador do assunto, Herzberg, que criou a intitulada Teoria dos dois Fatores, que versa acerca da existência de fatores intrínsecos e extrínsecos, os quais causam influência sobre o comportamento do indivíduo, causando insatisfação e motivação, segundo apresentado no quadro 6 abaixo:

Quadro 6 - Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

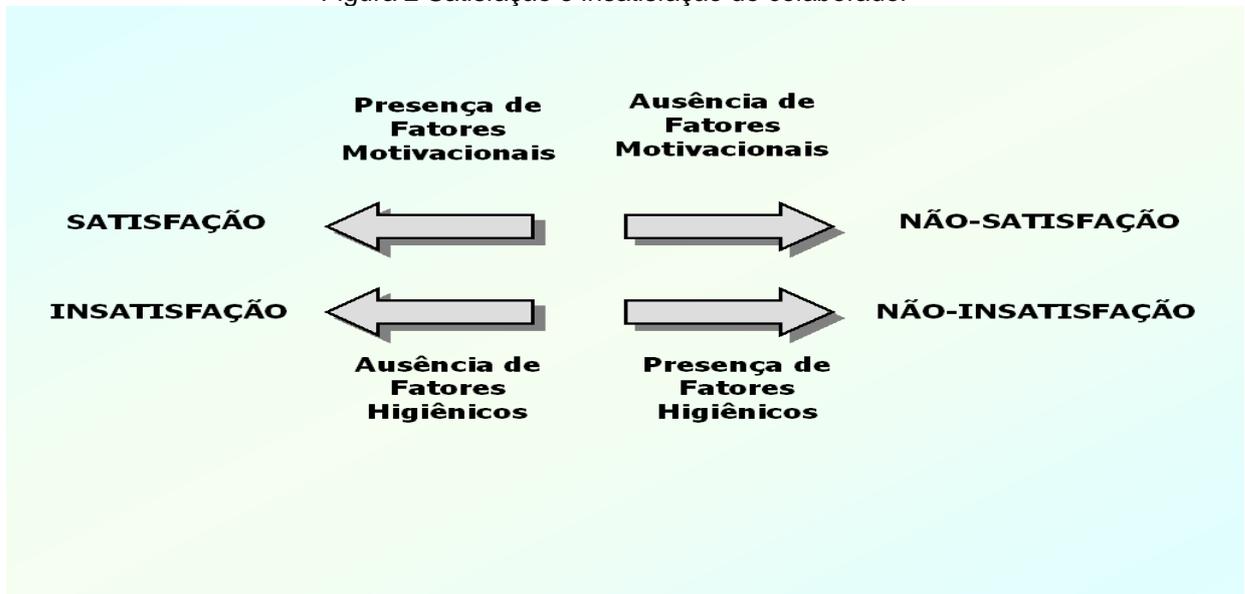
<b>FATORES MOTIVACIONAIS OU INTRINSECOS</b>	<b>FATORES HIGIÊNICOS OU EXTRINSECOS</b>
Trabalho em si;	Estilo de liderança;
Realização de coisas importantes;	Relações pessoais;
Exercício da responsabilidade;	Salário;
Possibilidade de aprendizagem e crescimento.	Políticas de administração de recursos humanos;
	Condições físicas e de segurança do trabalho.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003)

Pode-se perceber que Herzberg pondera que a motivação surge a partir de fatores que estão vinculados ao conteúdo da função, de modo que os fatores

intrínsecos ou motivacionais consistem naqueles que necessitam estar presentes para que o indivíduo sintá-se determinado, motivado e, portanto, o autor recomenda a evolução das tarefas como meio de motivar o colaborador, assim como verifica-se na figura 2:

Figura 2 Satisfação e insatisfação do colaborador



Fonte: Chiavenato (2003)

A evolução ou enriquecimento de tarefas refere-se à constante substituição de tarefas mais simples e elementares da função por tarefas de maior complexidade, com o intuito de acompanhar o crescimento individual de cada colaborador, ofertando-lhe condições de desafio e de satisfação profissional na função que exerce.

Chiavenato (2003) ainda discorre que segundo Herzberg o enriquecimento de tarefas resulta em fins desejáveis, assim como a ampliação da motivação, o aumento de produtividade, a redução do absentismo (faltas e atrasos ao trabalho) e o arrefecimento da rotatividade de pessoal. Assim, o enriquecimento de tarefas induziria ao atendimento das necessidades de auto realização, tornando o colaborador determinado a obter condições cada vez mais elevadas de desempenho.

### 3.1 O COMPORTAMENTO HUMANO E SUA INFLUÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO

As organizações costumam ter sua gestão profundamente condicionada ao perfil administrativo de seus gestores, os quais influenciam os colaboradores. As formas de gestão de uma organização normalmente estão sujeitas à visão que o gestor possui acerca do comportamento humano, de modo que esta visão influi não apenas no modo em que este conduz os demais indivíduos, mas também na forma com que este distribui o trabalho e organiza as atividades. Além disso, o modo pelo qual o indivíduo se expressa, se comporta e demonstra seus sentimentos, modelos mentais e experiências pode influenciar não apenas em seu comportamento dentro da organização, mas em seu potencial, limites e individualidade.

Com o intuito de deixar esta ideia mais clara na obra de Chiavenato (2003), Mc Gregor buscou comparar dois estilos contrapostos e antagônicos de gerir, denominando-os de Teoria X e Teoria Y, os quais estão descritos no quadro 7 abaixo:

Quadro 7- Comparativo de teorias

TEORIA X	TEORIA Y
As pessoas são naturalmente preguiçosas e indolentes, portanto evitam o trabalho de toda forma.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer, portanto o trabalho é uma atividade tão natural quanto brincar ou descansar.
Os trabalhadores tendem a evitar a responsabilidade a fim de se sentirem mais seguros.	Os trabalhadores procuram e aceitam responsabilidades e desafios, portanto as pessoas podem ser auto motivadas e autodirigidas.
Como os empregados não tem iniciativa precisam ser controlados e dirigidos.	Os empregados pessoas são criativas e competentes, que podem – e devem - ter autonomia na realização de suas tarefas.

Fonte: Próprio autor com base em Chiavenato (2003)

Com base no quadro pode-se observar que de acordo com os pressupostos expostos pelo autor, a Teoria Y possui um perfil de gestão mais aberto e ativo, amplamente democrático, por meio do qual gerir uma organização é criar oportunidades, enxergar potenciais, retirar entraves, encorajar o desenvolvimento individual e orientar quanto aos objetivos da organização. Ainda de acordo com o autor, esta teoria é usualmente aplicada em organizações cujo modelo de gestão é baseado em medidas inovadoras e humanistas, tais como: a) a descentralização de decisões e divisão de responsabilidades; b) valorização de cada função para maior

significado do trabalho e participação nas decisões mais altas e, c) gestão consultiva e auto avaliação do desempenho.

Todos os tipos de organização humana necessitam de um líder, especialmente as organizações empresariais. A partir da Teoria das Relações Humanas constatou-se grande influência da liderança informal sobre os indivíduos e seus comportamentos, vez que quando o gestor conhece as motivações humanas, é capaz de conduzir os indivíduos.

De acordo com Chiavenato (2003), liderança é o artifício para influenciar e conduzir os comportamentos dos indivíduos rumo à obtenção de metas. Deste modo, tendo como base este contexto, as metas costumam ser negociadas quando a gestão de pessoas se norteia pelo tratamento dos indivíduos como parceiros. Os colaboradores da organização entendem que o sucesso da organização e os bons resultados alcançados pela mesma resultam no crescimento profissional de cada indivíduo e buscam adquirir maior conhecimento a fim de alcançar melhores resultados.

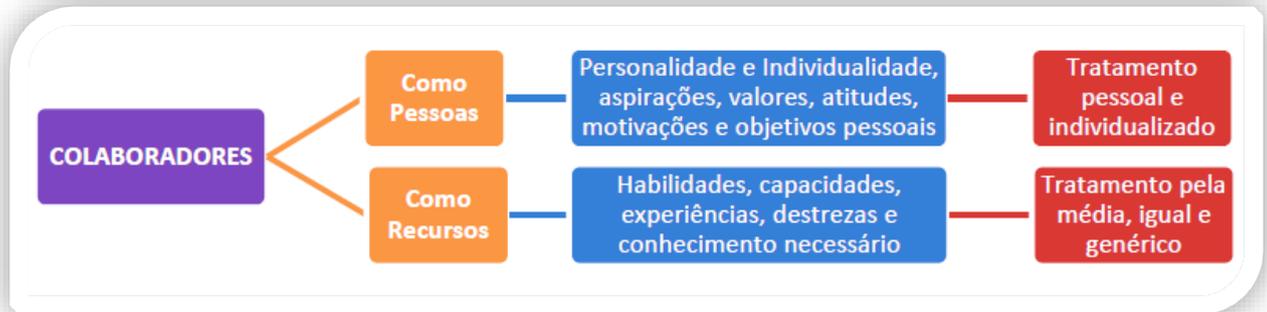
Assim, pode-se afirmar que o equilíbrio emocional é de fundamental importância no que diz respeito ao relacionamento interpessoal e de produtividade, já que quando o indivíduo se sente acolhido e aceito pelo grupo, motiva-se, gerando satisfação e conseqüente produção e resultado satisfatórios.

É sabido que os fatores externos também influenciam no comportamento dos indivíduos e, Chiavenato (2009) expõe alguns deles: pressão do superior, influência dos colegas, sistemas pessoais, mudanças na tecnologia, demandas da família, programas de treinamento e desenvolvimento, condições ambientais e estado de energia interna. Assim, vê-se que é imprescindível que as organizações e seus colaboradores se atentem aos seguintes fatores: a) enquanto colaborador faz-se necessário separar o profissional do pessoal; b) enquanto organização é preciso saber identificar as dificuldades de cada indivíduo, bem como procurar entender o indivíduo, colaborando, assim, na resolução dos problemas.

Os colaboradores possuem objetivos individuais, os quais podem possuir grande relação com os valores da organização, o que é excelente para ambos e normalmente ocorre em grupos em que os integrantes têm novos conceitos, opiniões e ideias a serem aproveitadas em processos de decisão dentro da organização. Os acontecimentos positivos na vida profissional refletem na vida pessoal dos colaboradores, aumentando sua satisfação e qualidade de vida.

Chiavenato (2009) apresenta em sua obra duas formas como a organização pode ver seus colaboradores: como pessoas ou como recursos.

Figura 3 Visão sobre os colaboradores



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009)

Vê-se que o gerenciamento de pessoas com o intuito de contribuir com o crescimento da organização ao passo em que contribui para o crescimento do indivíduo deve adotar a visão do colaborador como pessoa, como parceiro no alcance dos objetivos da empresa. Quando este é visto apenas como mera ferramenta, inúmeros fatores acarretam insatisfação e este torna-se um colaborador desmotivado.

O sucesso ou o fracasso de uma organização depende de seus colaboradores, assim, o indivíduo trabalha para que a organização alcance seus objetivos e deve ser valorizado por isso, recebendo salários adequados à função e benefícios que o estimule a trabalhar cada vez mais e com maior dedicação. Portanto, para que se atinjam não apenas os objetivos pessoais, como também os das organizações, há de se atentar à forma como os indivíduos são geridos, uma vez que os colaboradores podem tanto potencializar os pontos fortes da organização, quanto reforçar suas fragilidades. (CHIAVENATO, 2009)

### 3.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

A partir dos anos 2000, as organizações de grande porte passaram a utilizar a pesquisa de clima organizacional para identificação da forma como o colaborador vê a organização em que trabalha, uma vez que como aponta Chiavenato (1999) "as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações",

sendo fundamental que se sintam bem neste ambiente. O autor ainda discorre que:

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes, fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O grau de satisfação organizacional pode ser agradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo (CHIAVENATO, 1999, p.440).

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta que contribui com as organizações que fazem uso dela, já que auxilia na correção de falhas, pois ainda que cada organização possua seu clima e características, este pode ter alterações que precisam ser identificadas a fim de que não resulte em problemas. O clima organizacional pode se referir à organização como um todo, ou a uma área específica.

Chiavenato (1999) acredita que o clima organizacional é subjetivo, ou seja, algo que cada pessoa percebe de uma forma, já que para alguns, determinado acontecimento é motivador e estimulante, enquanto que outros podem vê-lo de forma oposta – desmotivador. As vantagens em se estudar o clima organizacional iniciam com o conhecimento da abrangência de suas técnicas frente aos colaboradores da organização, bem como torna possível verificar se as práticas adotadas cooperam ou não com o empenho e o resultado dos colaboradores na efetivação de suas tarefas, possibilitando, desta forma, a correção de falhas e evitando situações negativas tanto no comportamento organizacional, quanto no individual. O Clima Organizacional torna possível a identificação da desmotivação, insubordinação, resistência a mudanças e estresse.

Cabe destacar que os principais fatores que influenciam o clima de uma organização são a cultura organizacional, a liderança, a motivação, o trabalho em equipe, a comunicação interna, as relações interpessoais e alguns processos da gestão de pessoas. (CHIAVENATO, 2007). Segundo o autor, “[...] a Psicologia Organizacional, consiste no planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal”, sendo que as características individuais enfocadas nos estudos comportamentais são as que seguem no quadro abaixo (8):

Quadro 8- Psicologia na organização

COMPORTAMENTO	DEFINIÇÕES
---------------	------------

Traços de comportamento/personalidade	Definidores de preferências ou temperamentos, que influenciam desempenho no trabalho, estilo de trabalhar em grupo, percepção da realidade e estilo de resolver problemas e tomar decisões
Atitudes	Determinam reações favoráveis ou desfavoráveis em relação ao próprio indivíduo e à realidade e que influenciam os interesses e as motivações, contribuindo para definir o nível de esforço e desempenho dos indivíduos e dos grupos.
Competências, Aptidões e Habilidades	Compõem o sistema de forças que definem as escolhas profissionais e o nível de desempenho dos indivíduos e dos grupos. Liderança, inteligência, mecanismos de aprendizagem e resolução de problemas são exemplos de aptidões que interessam aos estudos comportamentais.
Sentimentos e emoções	Essa área do comportamento organizacional ganhou grande impulso no final do século XX, quando se popularizou a ideia de inteligência emocional.

Fonte: Chiavenato (2007)

Assim sendo, Chiavenato (2007), afiança que os traços de comportamento exercem influência sobre a execução das tarefas, ou seja, o modo como o colaborador se relaciona ao trabalhar em grupos, os seus jeitos e sua forma de tomar decisões, acarretam em reações favoráveis ou contrárias, influenciando os interesses e as motivações. Logo, as competências, capacidades e destrezas, determinam as escolhas e o grau de atuação do indivíduo.

No que diz respeito aos sentimentos e emoções, pode-se afirmar que este é um campo de estudo da Psicologia Organizacional, que vem conseguindo cada vez mais espaço com a ideia de dirigir os recursos humanos. A Psicologia Organizacional enquanto área de atuação apresenta-se de diversos modos nas grandes organizações, sendo que segundo Chiavenato, (2007), ela “consiste no planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal”. Bergamini (1997), em consenso com os conceitos de Chiavenato assinala que é certo que nas últimas

décadas o interesse pelo comportamento motivacional nas organizações chegou a graus muito elevados.

Glasser (1994, p.15) discorre que:

O fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico, e sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge à nossa compreensão o hábito dos administradores em achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isso está ocorrendo devido também à maneira como são tratados pela direção das empresas. (GLASSER, 1994, p.15).

Chiavenato (1999) aponta que “[...] o primeiro passo para se conhecer a motivação humana é o conhecimento do que ocorre no comportamento das pessoas” e, em consonância com a ideia de Chiavenato, Maslow (1975) afirma que o homem vive em constante busca por melhorias em sua vida, sendo que quando esta é suprida, surge outra em seu lugar, sendo estas representadas na pirâmide hierárquica. Por outro lado, quando estas não são supridas, surge o sentimento de frustração, agressividade, nervosismo, insônia, desinteresse, passividade, baixa autoestima, pessimismo, resistência a novidades, insegurança e outros. E, estes sentimentos negativos podem ser reparados por outros tipos de realizações.

Neste sentido, Chiavenato (1999) garante que as necessidades podem ser satisfeitas, frustradas (nos casos em que a satisfação é impedida) ou compensadas (quando se transfere a necessidade para outro objeto), ou seja, a motivação humana é compreendida por um aspecto recorrente, guiada pelas demandas das necessidades.

Observa-se então que a Psicologia Organizacional possui ênfase em características individuais, aspectos comportamentais e organizacionais do trabalho, propiciando condições apropriadas para que os colaboradores desempenhem suas funções, alcancem suas metas e cresçam junto à organização.

#### 4 MODELOS MENTAIS: ORIGENS E CONCEITOS

Senge (1990) aponta em sua obra que desde os anos quarenta o conceito de modelo mental é utilizado por psicólogos e cientistas cognitivos e, gradualmente vem sendo aplicado na área administrativa. Há contestações no que concerne a identificação dos elementos que influenciam e formam os modelos mentais, uma vez que os modelos mentais não são estáveis, ou seja, modificam-se ao longo do tempo, de modo que um modelo adotado hoje pode não se encaixar no contexto de amanhã. (MILAN, 2009).

Os modelos mentais relacionam-se com os mapas mentais, de modo que os segundos são imprescindíveis para se atingir metas e chegar ao local em que se espera. O indivíduo é capaz de mudar seu comportamento a fim do alcance de determinada meta, porém não alcançaria o lugar esperado se fizesse uso do mapa errado. Na mente de um indivíduo há diversos mapas que podem ser divididos em: mapas sobre a realidade e mapas sobre valores. Quando algum problema ocorre ele pode ser visto como consequência do não questionamento acerca do uso de seus mapas, pois às vezes, usam-se mapas não adequados à meta que se pretende atingir. (COVEY, 2007).

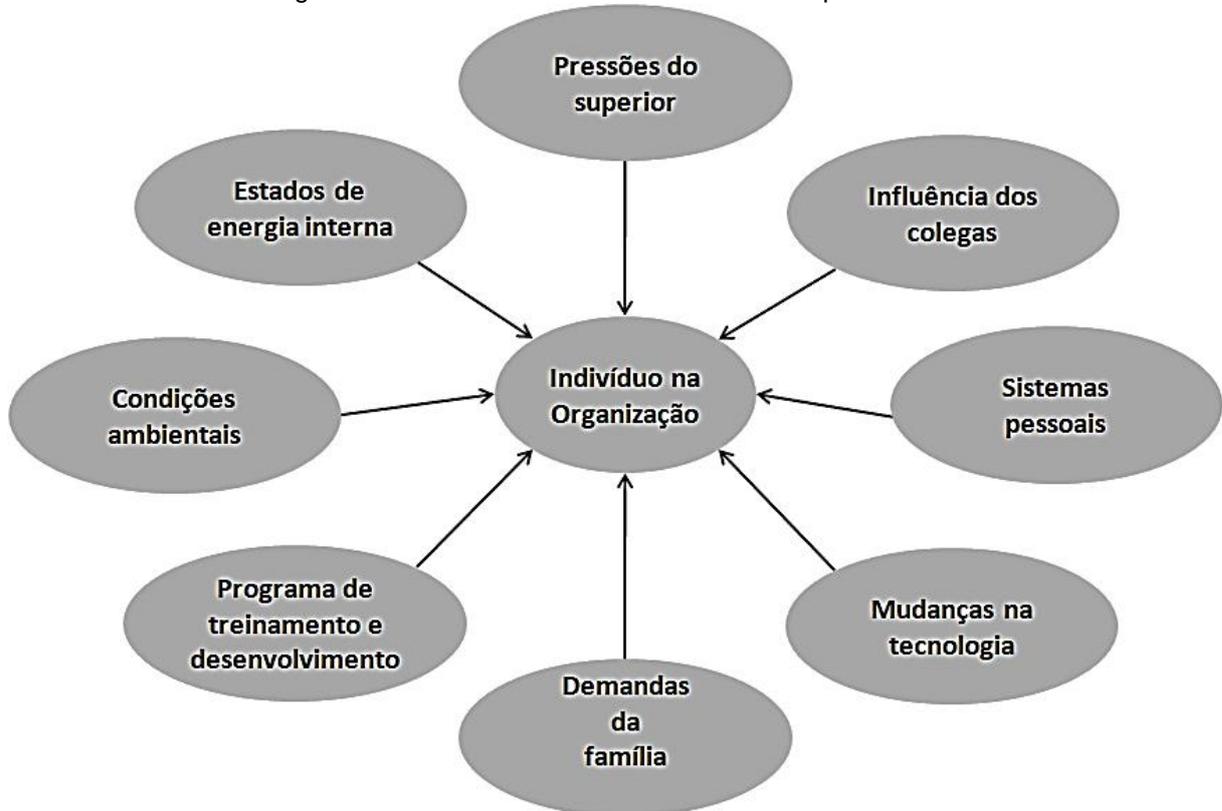
Com base no exposto, pode-se afirmar que é de fundamental importância a compreensão dos modelos mentais de cada colaborador dentro da organização, vez que estes modelos estão fortemente ligados à conduta e atitudes de cada indivíduo perante seu grupo. Ou seja, os colaboradores são os responsáveis por desenvolver a organização, levando-a ao sucesso e influenciando em seus processos, ao passo que cada indivíduo com suas características e forma de agir também recebe influência da cultura organizacional da empresa. Sobre isso, Bergamini (1997) especifica que:

Tudo o que se faz tem um significado e reflete pressupostos e vivências anteriores assimiladas ao psiquismo de cada pessoa. Cada um é um produto de suas características inatas e experiências vividas. Conhecendo como funcionam esses elementos será possível com relativa certeza, prever atitudes e condutas de cada um (BERGAMINI, 1997, p. 89).

Os modelos mentais estão enraizados na forma como os indivíduos veem a realidade, em suas vivências anteriores, nas experiências pelas quais passaram ao

logo de suas vidas, as quais exercem influência em suas vidas atuais, seja no âmbito pessoal ou profissional. A figura 3 demonstra alguns fatores externos que afetam o comportamento do indivíduo:

Figura 4 Influência de fatores externos no comportamento



Fonte: Chiavenato (2009)

Na figura acima observa-se alguns fatores externos que influenciam no comportamento dos indivíduos dentro das organizações. É imprescindível que tanto o próprio indivíduo, quanto a organização saibam identificar estes fatores: o indivíduo para que saiba separar o pessoal do profissional, não sendo afetado por estes acontecimentos e, a organização para que possa compreender o indivíduo, colocando-se à disposição para auxiliá-lo na resolução de possíveis ocorrências que possam afetar seu comportamento e desencadear em perdas de produtividade.

#### 4.1 MODELOS MENTAIS E A RELAÇÃO COM O COMPORTAMENTO HUMANO

Segundo as bibliografias vistas, os modelos mentais consistem no mapa do

mundo do indivíduo, ou seja, ele traz tudo o que foi vivido, as memórias, percepções, visões de mundo, enfim, tudo o que é construído pelo indivíduo ao longo de sua vida. Os modelos mentais podem alterar a maneira com que a realidade é vista e isso explica o fato de os indivíduos interpretarem e reagirem à um mesmo evento de maneiras diferentes. Os modelos mentais afetam todas as nossas ações e, até mesmo os comportamentos que tomamos como nossos permanecem inteiramente ligadas a estes modelos.

Destarte, uma vez que o cada indivíduo se comporta segundo seus modelos, cabe destacar que o comportamento dentro das organizações também pode ser alterado segundo as ações de cada um. O ser humano é complexo e necessita conhecer melhor a si e aos demais e, a organização também deve avaliar qual a melhor forma de manter um clima harmonioso no cotidiano e, assim, gerar avanço da eficácia da organização. Por mais distintos que os modelos e os colaboradores se apresentem, os resultados devem ser iguais, uma vez que os interesses da organização devem sobressair aos interesses pessoais.

Covey (2007) apresenta em sua obra um esquema acerca dos modelos mentais, o qual foi adaptado e segue abaixo:

Quadro 9- Modelos Mentais

MODELOS MENTAIS	RESULTADOS
<b>Pensar</b>	Primeiro o indivíduo pensa, reflete sobre algo, isso gera um sentimento, bom ou ruim, que culmina em uma ação, conseqüentemente gerando um resultado.
<b>Sentir</b>	
<b>Agir</b>	

Fonte: Adaptado de Covey (2007).

Kofman (2004) discorre que todos os indivíduos possuem quatro fontes de modelos mentais que são: a biologia, a linguagem, a cultura e a experiência pessoal e, estas determinam as nossas respostas, nossas ações diante de determinados fatos. Segundo o autor o modelo mental refere-se ao aglomerado de sentidos, hipóteses, normas de raciocínio, inferências e outros, que nos conduzem à certa compreensão acerca de algo. É o modelo mental que define nossa percepção, a forma como sentimos, pensamos e agimos e interagimos, assim, é imprescindível imergir em diversas culturas, experiências e linguagens sem submergirmos nossas origens.

## 5 METODOLOGIA

Com o desígnio de adquirir informações acerca do assunto abordado, foram realizadas várias leituras e uma pesquisa bibliográfica, a fim de que se alcançasse o objetivo desta através da literatura.

Para a realização deste foram adotados a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso como tipos de pesquisa. A pesquisa bibliográfica, de acordo com Boccato (2006, p. 266), “busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas”, enquanto que o estudo de caso, segundo Yin (2010) torna plausível uma averiguação para se conservar as características globais e significativas dos episódios da vida real, sendo utilizado para investigação de um acontecimento contemporâneo em seu contexto real. Acerca do estudo de caso Gil (2010) explicita que:

[...] é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados. (GIL, 2010, p. 55)

Cabe destacar que a pesquisa realizada foi particular e se deu a partir de uma visão científica acerca de certo fato, sendo utilizados como fundamentação teórica as pesquisas de Bergamini (1997), Chiavenato (2007), Soto (2002), dentre outros.

O universo da pesquisa consiste no grupo de elementos cujas propriedades serão objeto do estudo, de modo que para Lakatos e Marconi (1991, p. 223), essa demarcação do universo da pesquisa, “consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos, etc. serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem etc.”. A opção por uma amostra somente acontece nos casos em que a pesquisa não é censitária, ou seja, quando não envolve a totalidade dos elementos do universo. Gil (2010, p.100) define amostra como o "subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelece ou se estimam as características desse universo ou população".

Cabe destacar que nesta pesquisa, o universo pesquisado foi o de uma empresa localizada na cidade de Cornélio Procópio – PR, que possui 12 funcionários, dos quais todos participaram da pesquisa: os 10 funcionários responderam à um questionário de pesquisa de clima e os 2 líderes (proprietários) foram entrevistados.

Para a efetivação do Estudo de Caso aplicou-se duas ferramentas de coleta de dados: questionário e entrevista semiestruturada. Gil (2010, p.128) discorre que o questionário define-se “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”. Enquanto que o roteiro de entrevista semiestruturada, segundo o mesmo autor, constitui uma relação entre os assuntos de interesse a serem descobertos pelo pesquisador.

Deste modo, o questionário de análise do clima organizacional foi aplicado aos colaboradores com o intuito de verificar qual a opinião destes acerca do impacto que seus comportamentos exercem sobre os resultados da empresa, o qual possui 14 questões fechadas e 5 alternativas de múltipla escolha - sempre, quase sempre, raramente, nunca e não sei avaliar. (APÊNDICE A); já a entrevista semiestruturada tinha 8 questões abertas e foi realizada com os dois líderes e buscou averiguar a opinião da direção quanto ao comportamento dos colaboradores sob o clima organizacional e os resultados da empresa. (APÊNDICE B). O questionário utilizado com os colaboradores compõe o apêndice 1, ao passo que a entrevista compõe o apêndice 2 e, os resultados a que se chegou a partir deste estão apresentados na discussão do item 7.

Uma vez que se trata de uma pesquisa bibliográfica, definiram-se grupos de análise de resultados, os quais serviram de apoio para a discussão de dados. A natureza desta análise foi qualitativa, assim os processos de coleta, interpretação e análise dos dados são mais flexíveis e puderam ser edificados ao longo do processo. As respostas obtidas a partir do questionário foram tabuladas em tabelas do EXCEL, gerando-se um gráfico para cada questão.

## 6 ESTUDO DE CASO

Realizou-se um estudo de caso em uma instituição financeira, a qual é o maior banco privado do Brasil - e uma das maiores empresas do mundo, segundo ranking da *Forbes*<sup>1</sup>. Com 91 anos de existência, a empresa conta com mais de 90 mil colaboradores distribuídos em diversas cidades, dentre as quais está Cornélio Procópio – PR, cidade em que se desenvolveu o estudo de caso aqui apresentado. Por opção do pesquisador, manteremos em sigilo o nome da empresa e de seus colaboradores.

Por meio dos questionários e da entrevista pode-se perceber muitos aspectos positivos a respeito dos fatores de satisfação que foram analisados.



Fonte: Dados da pesquisa realizada no mês de abril (2018)

Vê-se a partir das respostas apresentadas no gráfico 1 que 80% dos colaboradores responderam que a empresa sempre oferta treinamentos, ao passo que 20% deles apontam que quase sempre existe a oferta de treinamento pela organização. Durante a entrevista com os líderes, ao abordar o quesito treinamento de funcionários obteve-se as seguintes respostas: Líder 1 (L1): “Realizamos treinamentos presenciais, cursos e reuniões sobre os produtos e serviços do banco” e Líder 2 (L2): “ A empresa possui um portal interno de treinamento, onde o

<sup>1</sup> *Forbes* é uma revista estadunidense de negócios e economia.

colaborador pode se inscrever e participar dos treinamentos, alinhando junto ao seu gestor quais os necessários ao seu crescimento pessoal e profissional. O gestor pode ainda indicar cursos que achar importantes para o desenvolvimento do colaborador através de plataformas de conhecimento, definindo prazos e alinhando o melhor horário para que o colaborador possa aproveitar e colocar em prática o conteúdo visto no curso/treinamento”. Pode-se observar que tanto os colaboradores quanto os líderes confirmam a oferta de treinamentos, sejam eles ofertados pela empresa, sejam indicados para o aprimoramento profissional.

É imprescindível que o colaborador receba orientação adequada, capacitação e treinamentos para que assuma seu cargo e desempenhe seu trabalho de forma satisfatória. De acordo com Chiavenato (2009),

Embora se possam ver as pessoas como recursos, isto é, portadoras de habilidades, capacidades, conhecimento, competências, motivação de trabalho etc., nunca se deve esquecer que as pessoas são pessoas, isto é, portadoras de características de personalidades, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares, etc. (CHIAVENATO, 2009, p. 34).

A segunda questão versou acerca da harmonia entre os colaboradores que compõem o grupo de trabalho e, observando o gráfico obtido, é possível afirmar que existe um ótimo relacionamento entre os integrantes do grupo, o que pode ser considerado um indicador de força (interno), que pode conduzir a avanços e oportunidades.

Gráfico 2 - Harmonia



Fonte: Dados da pesquisa realizada no mês de abril (2018)

As respostas obtidas com esta questão apontam que 80% dos colaboradores responderam sempre e 20% deles quase sempre, assegurando ter harmonia na relação entre os pares. Visto que o relacionamento no trabalho é um fator de grande acuidade para a satisfação dos colaboradores, este necessita ser sempre analisado e estudado, a fim de que haja continuidade da harmonia encontrada e até mesmo melhora desta.

Os colaboradores devem estar em harmonia para que a organização tenha um bom andamento, pois sabe-se que:

O ser humano é eminentemente social: ele não vive isolado, mas em contínua interação com os seus semelhantes. Nas interações humanas, ambas as partes envolvem-se mutuamente, uma influenciando a atitude que a outra irá tomar, e vice-versa. Devido às suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações para alcançar seus objetivos. A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização (CHIAVENATO, 1999, p.20).

Gráfico 3 - Avaliação de desempenho



Fonte: Dados da pesquisa realizada no mês de abril (2018)

Questionados quanto à avaliação que recebem por seu desempenho profissional, obteve-se um gráfico em que 100% dos colaboradores responderam positivamente, isto é, que seu desempenho é sempre avaliado de forma adequada. Para Chiavenato (2003), liderança é a ação de influenciar e gerir os comportamentos dos indivíduos rumo ao alcance de objetivos, ou seja, quando a gestão de pessoas é orientada a tratar os indivíduos como companheiros que buscam um objetivo comum, as metas tendem a ser ajustadas.

Já o gráfico 4 traz as informações obtidas quando questionado aos colaboradores o prazer que estes têm ao trabalhar na organização em questão, o que pode, assim, nos advertir se a organização está gerando a satisfação dos colaboradores por meio de seus atos.

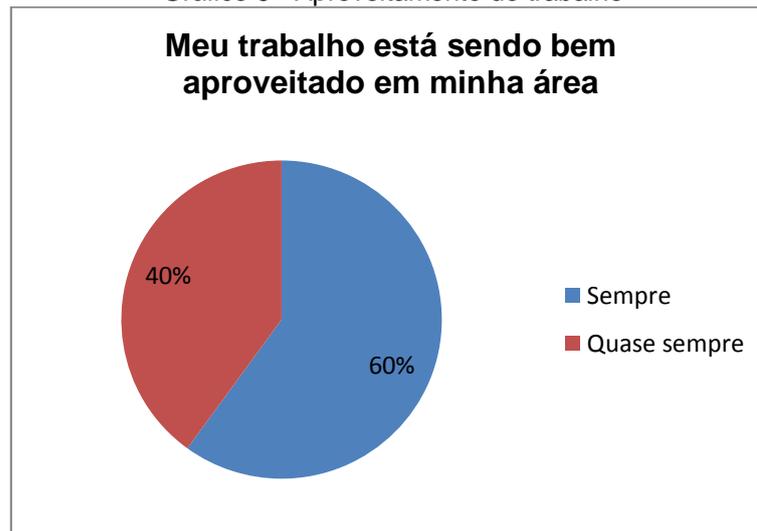


Fonte: Dados da pesquisa realizada no mês de abril (2018)

Os colaboradores foram unânimes ao responderem que sempre sentem prazer em trabalhar na empresa em questão e, é de extrema importância que se identifiquem as ações que possibilitam aos colaboradores tal condição, com o intuito de manter este sentimento. De acordo com Chiavenato (2010), para que uma organização seja capaz de desenvolver bem a sua função, esta deve prestar atenção tanto em seus colaboradores, quanto na infraestrutura que lhes é ofertada, além de ser bem imprescindível a existência de um ambiente de trabalho agradável, já que a partir deste obtém-se o desenvolvimento da produção, a diminuição de acidentes, uma menor rotatividade de colaboradores e maior facilidade nas relações.

A questão 5 buscava conhecer o juízo dos colaboradores no que tange o aproveitamento de seus trabalhos na área em que atuam, de modo que as respostas resultaram no seguinte gráfico.

Gráfico 5 - Aproveitamento do trabalho



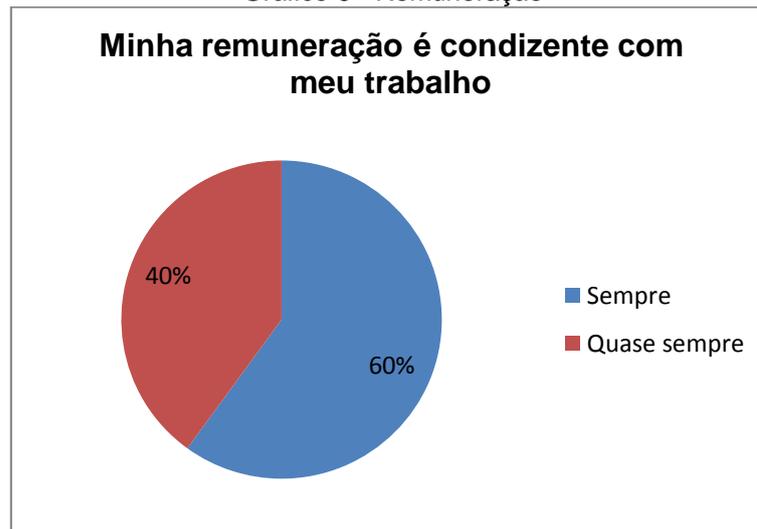
Fonte: Dados da pesquisa realizada no mês de abril (2018)

Observa-se que 60% dos colaboradores acreditam que o seu trabalho sempre está sendo aproveitado em sua área, ao passo que 40% deles acreditam que quase sempre há aproveitamento de seu trabalho na área em que atuam. Isto nos mostra que os líderes estão conseguindo organizar os colaboradores de acordo com suas competências, valorizando as habilidades de cada um.

Chiavenato (2007) assegura que os traços de comportamento exercem influência na execução do trabalho, ou seja, o modo como o indivíduo se relaciona ao trabalhar em equipes, os seus costumes e seu estilo em tomada de decisões, estimulam reações boas ou ruins, influenciando interesses e motivações. Deste modo, as habilidades, aptidões e capacidades determinam as escolhas e o nível de desempenho do colaborador.

No quesito remuneração, os dados obtidos compõem o gráfico 6, que segue abaixo:

Gráfico 6 - Remuneração



Fonte: Dados da pesquisa realizada no mês de abril (2018)

Os dados nos mostram que as respostas dos colaboradores quanto à remuneração são positivas, sendo que 60% responderam sempre, e 40% deles responderam quase sempre, o que nos aponta que os colaboradores veem reconhecimento financeiro em seu trabalho e se sentem parte da empresa. É certo que fazer com que os colaboradores façam parte da empresa é um trabalho bastante árduo, que requer empenho no tratamento entre profissionais, seu reconhecimento salarial e pessoal. A organização precisa se ater ao pagamento justo do salário de cada funcionário, segundo a função que cada um desempenha.

Bergamini (1997) enfatiza que “é muito importante considerar a pessoa em sua totalidade”. Para a obtenção de resultados positivos é indispensável manter o funcionário motivado, de forma a constituir uma tática de reconhecimento e desenvolvimento, incentivando-o a buscar resultados positivos para a organização ao passo em que recompensa-o por seu desempenho. As doutrinas da motivação já vistas assinalam que a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança são de extrema importância, sendo que o dinheiro (salário) torna provável a obtenção de maior ou menor satisfação nestes campos.

A questão que se seguiu abordou o respeito existente entre os integrantes do grupo (como um todo) para consigo. As respostas obtidas se apresentam no gráfico a seguir.

Gráfico 7 - Tratamento



Fonte: Dados da pesquisa realizada no mês de abril (2018)

O gráfico 7 nos mostra que 100% dos colaboradores se sentem tratados de forma respeitosa pelo grupo, de modo que todos assinalaram a opção sempre. Quando a qualidade do trabalho é satisfatória, obtém-se um clima de confiança e respeito mútuo, em que o colaborador instintivamente buscará elevar suas contribuições e aumentar suas oportunidades.

Chiavenato (2009) discorre que as organizações vêm observando os comportamentos apresentados por seus colaboradores, com intuito de resolver problemas comportamentais ou estimular ações que estão em consonância com seus comportamentos. Thompson e Van Houten (1975) por sua vez, afirmam que segundo a teoria de Maslow que o ser humano procura sempre progressos para sua vida, de maneira que quando o desejo que possuía é suprido, surge outro em seu lugar, os quais são simulados na pirâmide hierárquica. Desta forma, os relacionamentos harmônicos e o respeito entre os indivíduos que fazem parte do grupo se mostram imprescindíveis à satisfação de todos os colaboradores, já que as necessidades sociais se localizam na terceira posição dentro da pirâmide.

Outro aspecto abordado junto aos colaboradores a partir do questionário aplicado diz respeito à comunicação, ou seja, às reuniões realizadas com o intuito de repassar e propiciar a troca de informações, as quais têm suas respostas dispostas no gráfico 8, a seguir:

Gráfico 8 - Reuniões



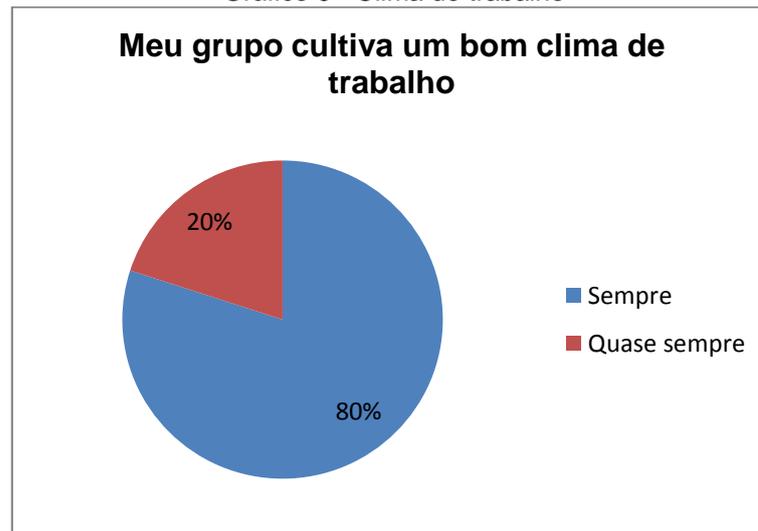
Fonte: Dados da pesquisa realizada no mês de abril (2018)

Vê-se que a comunicação é um ponto forte da organização em questão, uma vez que 100% dos participantes da pesquisa assinalaram que sempre são realizadas reuniões no grupo de trabalho. Na entrevista com os líderes, também se obteve respostas positivas, pois ao questionar com que frequência o líder realiza reuniões com seus colaboradores e qual a motivação destas reuniões, afirmou-se que: L1) Uma vez por dia para aumentar a motivação da equipe e aumentar a produção, bem como o clima com a equipe. L2) Fazemos reuniões formais uma vez ao mês, e no dia a dia falamos de estratégia e fazemos um acompanhamento daquilo que precisamos para chegar no nosso objetivo, geralmente motivamos a equipe através de conversas sobre encarreiramento e nos colocamos a disposição para ajuda-los a chegar no objetivo, também fazemos reconhecimento com a equipe através de confraternizações e eventos.

É certo que as reuniões são imprescindíveis para que haja compartilhamento de informações, colaboração entre os envolvidos e oportunidades de expor novas ideias. Dessler (2003) pondera que o desempenho do colaborador melhora na medida em que recebe um bom tratamento e têm suas ideias, pontos de vista e sugestões ouvidas por seus gestores.

O próximo gráfico está relacionado com o clima organizacional da empresa, e visava identificar se o grupo trabalha em harmonia.

Gráfico 9 - Clima de trabalho



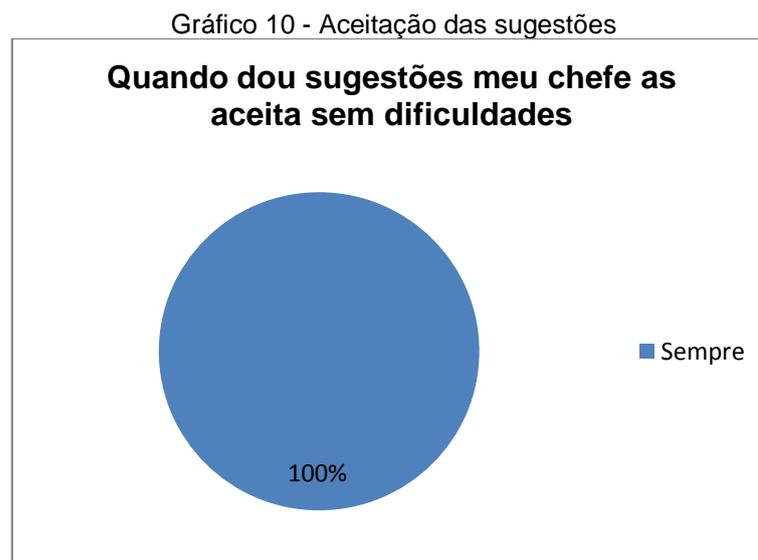
Fonte: Dados da pesquisa realizada no mês de abril (2018)

Como exibe o gráfico 9, o clima organizacional é bem agradável, uma vez que 80% afirmaram que o grupo sempre cultiva um bom clima de trabalho e, 20% apontaram que quase sempre há um bom clima de trabalho. Quanto às entrevistas realizadas com os líderes, suas respostas foram de encontro com o obtido junto aos colaboradores, pois ao questionarmos acerca do clima organizacional responderam: L1: “Sim, a empresa preza muito pelo clima organizacional e, inclusive todos os anos temos pesquisa sobre o clima” e L2 “O grupo é totalmente alinhado aos objetivos da empresa e possui um excelente clima de trabalho, apesar da cobrança excessiva de metas. Existe muita sinergia, vontade de aprender e um único objetivo da equipe: entregar sempre os melhores resultados. Todos procuram se complementar para que o objetivo comum do grupo/equipe seja atingido”.

Visto que um clima harmonioso é indispensável no local de trabalho, preza-se pela manutenção deste, uma vez que além de reduzir os conflitos e aprimorar o relacionamento interpessoal, este beneficia o convívio e o desenvolvimento da organização. Desta forma, os líderes também responderam à seguinte pergunta: “Em sua opinião, o comportamento dos funcionários interfere no clima organizacional? De que forma?”. L1) Sim, se o colaborador não estiver motivado e feliz, ele prejudica o clima e até mesmo desmotiva a equipe. L2) Cada colaborador tem um perfil, o gestor precisa ter competência, estar preparado para conhecer individualmente cada membro de sua equipe, visto que o comportamento deles é fundamental para que se estabeleça um bom ambiente de trabalho e um excelente clima organizacional.

Chiavenato (1999) diz que “as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações”, logo estas devem ter um ambiente agradável e, pode-se afirmar que o clima organizacional reflete a forma como os indivíduos interagem entre si, com sua clientela, com fornecedores internos e externos, bem como o nível de satisfação com a totalidade do que os cerca, influenciando ainda no alcance das metas preestabelecidas.

Em relação ao próximo gráfico, percebe-se que as sugestões dadas pelos colaboradores são facilmente aceitas pelos líderes.



Fonte: Dados da pesquisa realizada no mês de abril (2018)

De acordo com a análise do gráfico 100% dos colaboradores responderam “sempre”, ao serem questionados se quando dão sugestões seus chefes as aceitam sem dificuldades. Com isso percebe-se que a totalidade dos colaboradores está satisfeita quanto à aceitação de opiniões e críticas, as quais devem ser (e provavelmente são) analisadas pela organização. Como assinala Chiavenato (2009) os objetivos individuais dos colaboradores podem ter intensa ligação com os valores da organização, de modo que indivíduos com novas ideias podem exercer influência e até serem utilizados em algum procedimento de tomada de decisões.

Deste modo, cabe destacar que tanto as ideias, quanto as críticas apresentadas pelos colaboradores devem ser analisadas pela chefia, uma vez que podem auxiliar no atingir dos resultados esperados, sobre os quais versa a questão 11: “Meu trabalho contribui para que a empresa alcance os resultados esperados” e cujo gráfico segue abaixo.

Gráfico 11 - Contribuição do trabalho



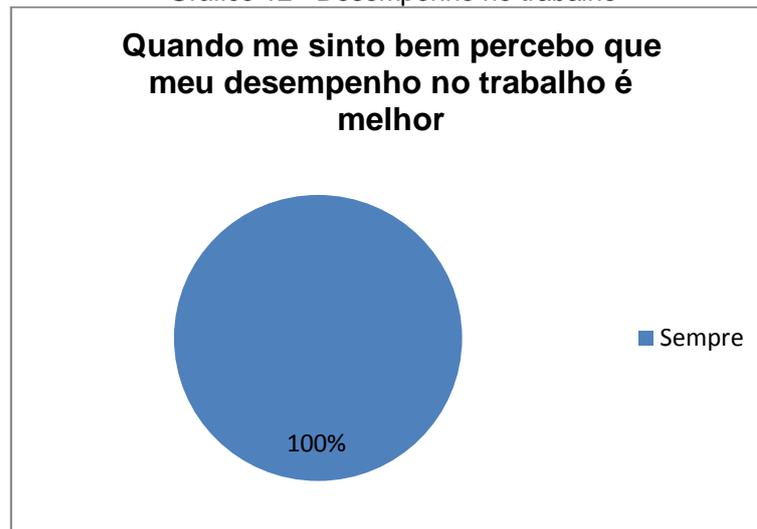
Fonte: Dados da pesquisa realizada no mês de abril (2018)

A partir do gráfico 11 pode-se observar que 100% dos colaboradores acreditam que seu trabalho sempre contribui para que a empresa alcance os resultados esperados. Segundo Barnard (1968), as pessoas contribuem com seu empenho pessoal nas organizações devido aos incentivos que podem receber, assim, em toda organização, o reconhecimento e a existência de benefícios apropriados é uma atividade imprescindível à sua existência, ao passo em que é um dos mais instáveis elementos do sistema cooperativo, uma vez que sofre influência de condições externas, além dos motivos humanos variarem.

Alguns autores ainda creem que a avaliação da situação tem um valor relativo e não absoluto, assim, uma mesma ação pode desencadear obrigações distintas, de acordo com a valorização que cada pessoa atribui à ação. Desta forma, a teoria de troca social sugere que os mesmos incentivos prestados por uma organização podem ser vistos de modos diferentes, provocando sentimentos distintos em seus colaboradores. Quanto maior for o valor que o colaborador dá aos incentivos que lhe são ofertados, tanto maior será seu empenho para desenvolver seu trabalho e atingir além do que lhe é solicitado, assim faz-se indispensável motivar, reconhecer e congratular o trabalho que cada pessoa realiza dentro da organização.

O gráfico que se segue aborda o comportamento dos colaboradores e o seu desempenho perante o seu bem estar.

Gráfico 12 - Desempenho no trabalho



Fonte: Dados da pesquisa realizada no mês de abril (2018)

Vê-se que novamente o resultado obtido a partir da pesquisa é positivo, uma vez que todos os colaboradores afirmaram que o seu desempenho no trabalho é melhor quando eles se sentem bem. Na entrevista com os líderes procurou-se saber se a mesma oferece condições para que os colaboradores se sintam motivados, obtendo-se as seguintes respostas: L1) Sim, temos premiações em salários extras, reconhecimentos, viagens e outros. L2) A empresa oferece planos de carreira, incentivos educacionais, programas de mestrado/MBA no exterior, participação nos lucros e resultados, programa de reconhecimento para gestores, como convenções nacionais e viagens internacionais para o colaborador com direito a acompanhante.

O reconhecimento e a valorização dos colaboradores se faz fundamental e deve partir de um plano de avaliação de desempenho, o qual deve ser apresentado pelos líderes de forma a reconhecer cada um pelo profissionalismo exercido na organização, assim sendo, a avaliação deve se dar de modo igualitário, sem favorecimento de nenhum envolvido.



Fonte: Dados da pesquisa realizada no mês de abril (2018)

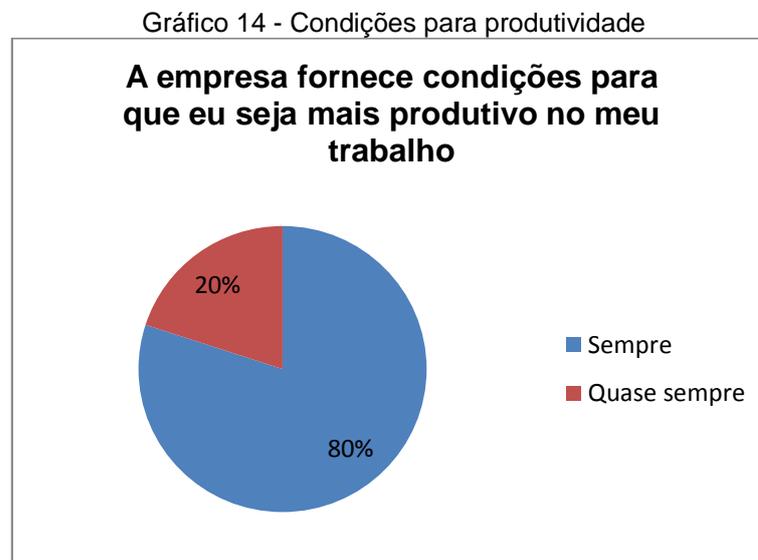
Conforme mostra o gráfico 13, os colaboradores da organização em questão têm sempre claras quais as suas metas de trabalho, ou seja, sabem qual o objetivo da organização e seu próprio objetivo dentro desta. Os líderes também foram questionados neste sentido, por meio da seguinte pergunta: “Os funcionários recebem informações sobre os objetivos e as metas da empresa? De que forma?”, por meio da qual obteve-se as respostas: L1) Sim, através de feedbacks. L2) Todos os colaboradores estão alinhados às metas e objetivos da empresa. Temos reuniões para tratar do assunto. A empresa nos fornece ferramentas e dicas de como alinharmos a melhor estratégia para alcançarmos nossas metas e objetivos.

Sabe-se que todo comportamento humano de ordem não fisiológica necessita de motivação para a ação, deste modo, é imprescindível que os colaboradores estejam por dentro do que a organização e, mais especificadamente, sua função almeja atingir, já que para que o ser humano aja é necessário que haja uma motivação, um objetivo a ser atingido. Neste sentido, é de fundamental importância que os colaboradores possuam a oportunidade de realizar suas necessidades, uma vez que se estas não forem realizadas os resultados da organização podem ser comprometidos pela insatisfação e desmotivação dos mesmos.

Bergamini (2008) define que “o objetivo motivacional é então perseguido a cada momento em particular e a direção da busca será prioritariamente determinada por um fator interno e individual”. Portanto, há a necessidade de motivação e valorização dos colaboradores, pois sabe-se que sua ação influenciará nos resultados da organização em que atua.

Quando questionados sobre o comportamento dos colaboradores refletirem nos resultados da empresa, os líderes apontaram que: L1) Sim, em minha opinião o comportamento do colaborador é de extrema importância para o resultado, bem como para o encantamento dos clientes. L2) O comportamento de cada colaborador é fundamental para alcançarmos nossos resultados. Cada colaborador tem um perfil, precisamos trabalhar na equipe a união, a confiança, a transparência e priorizarmos para que o clima organizacional seja sempre o melhor, para que as competências de cada colaborador possam se complementar e juntos possamos chegar a um melhor resultado.

Vê-se que os líderes acreditam na influência dos colaboradores na obtenção de resultados para a organização, assim, buscou-se saber se a mesma dá condições para que os colaboradores deem seu melhor e sejam tão produtivos quanto possível.



Fonte: Dados da pesquisa realizada no mês de abril (2018)

Observa-se no gráfico acima que 80% das respostas foram sempre e apenas 20% respondeu quase sempre, apontando que todos os participantes da pesquisa sentem que a organização provê condições para o bom desempenho do trabalho, o que sabe-se que é indispensável, assim como o investimento em treinamentos e capacitações.

Segundo Chiavenato (2000):

Treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de um cargo. O treinamento pode desenvolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento. Isto significa mudar aquilo que os empregados conhecem como eles trabalham suas atitudes frente ao seu trabalho ou suas interações com os colegas ou supervisor (CHIAVENATO, 2000, p. 295).

Baseado nesta, pode-se considerar que o treinamento é um investimento da organização, vez que está diretamente ligada ao bem estar do colaborador. Além disso, Hoyler (1970, p.148) acrescenta que o “treinamento é um investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho, reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostos”. Deste modo, é um empenho orientado no sentido de grupo/equipe, com o intuito de fazer com que se alcancem os objetivos da organização, possibilitando que os colaboradores se sintam amparados pela mesma, pois há cuidado, suporte e preocupação para que coletivamente estejam sempre avançando.

Por fim, a última questão da entrevista com os líderes buscava saber como os mesmos viam a sua relação de liderança junto aos colaboradores, obtendo-se as seguintes respostas: L1) Muito boa, somos uma equipe e trabalhamos juntos com o mesmo objetivo. L2) Procuo estabelecer uma liderança alinhada ao objetivo e expectativa de cada colaborador. Cada colaborador tem seu perfil, seu momento de vida e suas expectativas, procuro entender cada um e alinhar de uma forma para que todos se sintam parte do time. Procuo estabelecer um relacionamento de confiança, parceria e muitas vezes pratico a empatia, para entender suas dificuldades, seus medos, para que juntos possamos ter os melhores resultados, estabelecendo um estilo de gestão ganha-ganha, onde a empresa ganha, colaborador ganha e gestor ganha.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

É certo que as organizações são constituídas por seus líderes e colaboradores e, com o decorrer do tempo estas vêm passando por profundas transformações no que tange seus modos de pensar e agir; resultado do progresso humano. O comportamento humano apresenta evolução constante e passou por transformações, de forma que o homem deixou de ser considerado uma máquina cuja função era apresentar resultados, passando a ser tido como pessoa de direitos e deveres, assegurados por lei.

Com a vinda dessas mudanças, o relacionamento humano passou a ser estudado e, não há como pensar em relação humana sem considerar o trabalho, o estudo do comportamento e tudo o que este pode acarretar. Os estudos da área apontam que o comportamento humano decorre de vivências anteriores, desde a formação do indivíduo até os dias atuais, não existindo um único fator que o origine, mas sim o equilíbrio entre diversos fatores.

Nos dias de hoje, os requisitos mínimos para desempenhar o papel de gestor não consistem apenas em planejar, organizar e controlar, pois ainda que essas funções sejam importantes, não são suficientes. Faz-se necessário que o gestor tenha aptidões humanas e um elevado nível de conhecimentos para coordenar seus colaboradores com vistas ao alcance dos objetivos previamente definidos pela organização e, já que o bem de maior valor dentro desta é o ser humano e o conhecimento que ele detêm, faz-se necessário ainda aferir esses conhecimentos de modo individual, buscando compreender de que forma eles são capazes de influenciar nos resultados da organização.

O estudo do comportamento organizacional tem como necessidade maior a compreensão do comportamento dos grupos e de cada indivíduo dentro das organizações, deste modo, o comportamento humano foi tratado ao longo deste trabalho fundamentado em teorias e fatores que influenciam diretamente nas atividades do dia a dia. Para tal, procurou-se conhecer e avaliar livros, periódicos e outras fontes de pesquisa, nas quais se encontraram diversos estudos que tratam do assunto.

Foi possível observar que atingir um bom relacionamento entre os colaboradores da organização é imprescindível e influencia fortemente nos

resultados da mesma, sendo essencial que estes encontrem-se engajados e dispostos a buscarem coletivamente o alcance dos objetivos e metas estabelecidos pela organização. Outro item observado ao longo do desenvolvimento deste trabalho diz respeito às relações que ocorrem através do trabalho em equipe, ou seja, a importância da interação entre os indivíduos no ambiente de trabalho e do estudo do comportamento organizacional para maior compreensão destas relações.

Quanto à pesquisa sobre os modelos mentais, foi possível constatar que o modo de pensar e agir de cada pessoa pode possuir influência de experiências anteriores, bem como pode ocorrer por percepção. Assim, vê-se que a compreensão do comportamento humano e da influência deste para a obtenção de um resultado satisfatório para a organização é imprescindível.

Com base no que foi exposto até o momento, pode-se afirmar que se faz necessário que a organização reflita e discuta internamente os assuntos que foram abordados neste estudo, a fim de propiciar aos seus colaboradores a manutenção e até mesmo melhora do ambiente organizacional. O capital humano é o mais valioso bem de uma organização e, quando o relacionamento entre os indivíduos está bom, é possível melhorar cada vez mais o desempenho e, por conseguinte, os resultados.

Ainda há muito para ser estudado, discutido e realizado no que tange o assunto aqui abordado, porém o mais importante é o bom relacionamento entre líderes e liderados, pois a partir do que neste foi exposto, concluiu-se que o comportamento humano é fator decisivo nas relações organizacionais.

## REFERÊNCIAS

BALCÃO, Yolanda Ferreira & CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento Humano na Empresa - Uma Antologia**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV – Instituto de Documentação Editora Fundação Getúlio Vargas, 1979.

BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. 30 ed. Londres: Havard University Press, 1968.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento humano na empresa. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: O passo decisivo para a administração participativa. São Paulo. Markron Books, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 6.ed. São Paulo: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo, 6 ed. Editora Campus, Rio de Janeiro 2003.

\_\_\_\_\_. **Teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. Tradução de Cecília Leão Oderich. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

COVEY, Stephen. R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. 30 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_, **Gestão de pessoas**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GLASSER, W. **Administração de Liderança**. O Estado de São Paulo, São Paulo, 1994.

HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores de empresas**. 2 ed. São Paulo: EPU, 1974.

HOYLER, S. **Manual de Relações Industriais**. São Paulo: Pioneira, 1970.

KOFMAN Fredy. **Metamanagemento sucesso além do sucesso**, a nova consciência nos negócios. 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru, **Teoria Geral Da Administração: Da Revolução Urbana À Revolução Digital**. Editora Atlas SA, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos – Do Operacional ao Estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILAN, Gabriel Sperandio, et al. **Entendendo os modelos mentais dos empreendedores e sua relação com o desempenho organizacional**. Administração mercadológica: teoria e pesquisas, Caxias do Sul, 2009.

MINAYO, Maria Cecília. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 11a. ed. São Paulo: HUCITEC; Rio de Janeiro: ABRASCO, 2008.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: O Impacto das Emoções**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

THOMPSON, James D. & VAN HOUTEN, Donald R. **As ciências do comportamento**; uma interpretação. São Paulo, Atlas, 1975. p. 16.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Pesquisa de clima organizacional

Você está participando de uma pesquisa sobre a influência do comportamento humano no clima organizacional e nos resultados das organizações realizado por Gustavo Henrique de Oliveira Daniel, cujos dados serão utilizados para a elaboração do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getulio Vargas. Você não precisa se identificar para respondê-lo, as respostas serão analisadas de maneira sigilosa. Sendo assim, responda com sinceridade e transparência. Muito obrigado pela colaboração!

QUESTIONÁRIO	ALTERNATIVAS				
	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não sei avaliar
A empresa proporciona treinamentos para aprimorar meu trabalho.					
Meu grupo de trabalho se relaciona com harmonia.					
Meu desempenho profissional é avaliado da maneira adequada.					
Tenho prazer em trabalhar nesta empresa.					
Meu trabalho está sendo bem aproveitado em minha área.					
Minha remuneração é condizente com					

meu trabalho.					
Sou tratado de forma respeitosa pelo grupo.					
Periodicamente são feitas reuniões de nosso grupo de trabalho.					
Meu grupo cultiva um bom clima de trabalho.					
Quando dou sugestões, meu chefe as aceita sem dificuldades.					
Meu trabalho contribui para que a empresa alcance os resultados esperados.					
Quando me sinto bem percebo que meu desempenho no trabalho é melhor.					
Tenho claras as metas e os objetivos do meu trabalho e da empresa.					
A empresa fornece condições para que eu seja mais produtivo no meu trabalho.					

## APÊNDICE B – Entrevista semiestruturada

Você está participando de uma pesquisa sobre a influência do comportamento humano no clima organizacional e nos resultados das organizações realizado por Gustavo Henrique de Oliveira Daniel, cujos dados serão utilizados para a elaboração do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getulio Vargas. Você não precisa se identificar para respondê-lo, as respostas serão analisadas de maneira sigilosa. Sendo assim, responda com sinceridade e transparência. Muito obrigado pela colaboração!

- 1) Com que frequência você, como líder, faz reuniões com seus funcionários? Essas reuniões têm qual motivação?
- 2) Os funcionários recebem informações sobre os objetivos e as metas da empresa? De que forma?
- 3) Para você, o comportamento dos funcionários reflete nos resultados alcançados pela empresa? Como?
- 4) A empresa oferece condições para que o funcionário se sinta motivado? Quais?
- 5) A empresa proporciona treinamentos para aprimorar o trabalho dos colaboradores? Quais?
- 6) Você acha que o grupo cultiva um bom clima de trabalho?
- 7) Na sua opinião, o comportamento dos funcionários interfere no clima organizacional? De que forma?
- 8) Como é a sua relação de liderança junto aos funcionários?



ANEXO A

BIBLIOTECA DIGITAL  
Termo de Autorização

Eu, Gustavo H. de O. Daniel  
 nacionalidade: Brasileiro, estado civil: solteiro  
 e-mail: gustavo.oliveira.daniel@fgv.br, número de matrícula: 07.22.55.2016  
 profissão: bacharel, residente na endereço:  
Rua Sarmiento Soares, nº 15  
 cidade: Carmelita, Procopio, estado: PR, telefone(s): (43) 9.99.62.9206  
(43) 3523.3394, portador do RG nº: 10.531.595.0, e do  
 CPF nº: 069.240.039-00, **Passaporte nº:** .....  
 (apenas para estrangeiros), na qualidade de titular dos direitos morais e patrimoniais de  
 autor da obra (título):  
A influência do comportamento humano na dinâmica organizacional nos resultados das organizações.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação *Latu Sensu*  
 em: 101 Gestão Estratégica de Empresas  
 no ISAE/FGV (Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul / Fundação  
 Getúlio Vargas), na data 10 / agosto / 2016.

Autor(es):  
Gustavo Henrique de Oliveira Daniel

Orientador(es): Theodorico S. M. Delpon

Autorizo o ISAE/FGV a divulgar o trabalho acima mencionado na rede mundial de computadores (Internet) e permitir a reprodução total por meio eletrônico, sem ressarcimento dos direitos autorais da Obra, a partir da data abaixo indicada ou até que manifestação em sentido contrário de minha parte determine a cessação desta autorização.  
 NÃO autorizo o ISAE/FGV a divulgar o trabalho acima mencionado na rede mundial de computadores.

C. Procopio, 10 de agosto de 2016.

Assinatura:  
