COMPORTAMENTO HUMANO E SUA INFLUÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES: UMA PESQUISA DE CAMPO PAUTADA EM ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA

Geovana Ribeiro da Silva
geovana.ribeiro@ufms.br
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Giovanna Flavio Nunes
nunes.giovanna@ufms.br
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Edrilene Barbosa Lima Justi
edrilene.justi@ufms.br
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

RESUMO

Compreender como os indivíduos se relacionam, comunicam e interagem nas organizações é essencial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão. Este estudo destaca conceitos centrais sobre comportamento, clima e inteligência emocional para a construção de um ambiente saudável e colaborativo. Além da pesquisa bibliográfica, adotou-se uma abordagem qualitativa e quantitativa com o uso de um questionário online aplicado a profissionais de diferentes setores. Essa combinação permite uma análise integrada entre teoria e prática. Os resultados indicam que a maioria dos respondentes reconhece a importância do comportamento nas relações interpessoais e no desempenho coletivo e uma predominância de percepção positiva do clima organizacional, embora reconheçam a presença de falhas em comunicação e escuta ativa. O estudo conclui que práticas de gestão humanizada e liderança empática são fundamentais para criar ambientes organizacionais saudáveis e produtivos.

Palavras-chave: Comportamento organizacional. Cultura organizacional. Inteligência emocional. Liderança.

ABSTRACT

Understanding how individuals relate, communicate and interact in organizations is essential for developing effective management strategies. This study highlights key concepts about behavior, climate and emotional intelligence for building a healthy and collaborative environment. In addition to bibliographic research, a qualitative and quantitative approach was adopted using an online questionnaire applied to professionals from different sectors. This combination allows for an integrated analysis between theory and practice. The results indicate that most respondents recognize the importance of behavior in interpersonal relationships and collective performance and a predominance of positive perception of the organizational climate, although they recognize the presence of failures in communication and active listening. The study concludes that humanized management practices and empathetic leadership are essential to create healthy and productive organizational environments.

Keywords: Organizational behavior. Organizational culture. Emotional intelligence. Leadership.

1. Introdução

A análise do comportamento humano nas organizações é fundamental. As interações entre os funcionários desempenham um papel significativo na criação de um ambiente de trabalho positivo, aumentando a satisfação dos funcionários e melhorando a produtividade da organização. Para gerenciar as organizações de forma eficaz, é crucial entender como melhorar as interações e o comportamento dentro da organização, tanto no nível individual quanto no organizacional. Examinar o comportamento ajuda a criar empresas que valorizam seus funcionários e fornecem um ambiente onde os fazem se sentir valorizados, respeitados e motivados a trabalhar para alcançar os objetivos da empresa (Robbins, 2011).

O comportamento humano exerce uma forte influência sobre a cultura organizacional, pois impacta nas atitudes dos indivíduos e em dinâmicas de grupos, impactando no sucesso das tarefas a serem executadas. Compreender como esses fatores interagem com os funcionários é crucial para melhorar os sites de comunicação no local de trabalho, além de obter uma maior compreensão do comportamento individual e do grupo (Kanaane, 2017).

Sob essa perspectiva, torna-se evidente que a cultura impacta diretamente a atitude e postura dos funcionários no ambiente de trabalho. Se tratando do processo de socialização de novos funcionários, percebe-se que esses absorvem os padrões já existentes no grupo, mostrando a importância de estabelecer práticas claras, alinhadas a valores e objetivos bem definidos e capazes de orientar o comportamento do indivíduo, fortalecendo a colaboração dentro da organização. (Kanaane, 2017).

A influência do comportamento humano dentro das organizações pode impactar muito o desempenho dos negócios. Muitos fatores influenciam os atos dos funcionários, como a maneira em que a organização se comporta e como os indivíduos dentro dela devem trabalhar. Os comportamentos coletivos criados por uma organização podem afetar muito o seu desempenho. As interações

entre as pessoas também desempenham um papel significativo na formação da atmosfera de um local de trabalho (Kanaane, 2017).

Compreender o comportamento humano dentro das organizações é crucial para que gerentes e líderes gerenciem equipes com sucesso e melhorem o desempenho. Os trabalhadores mais eficazes são aqueles que podem trabalhar bem em equipe, e é por isso que o gerenciamento de equipes é fundamental. As interações entre os funcionários podem afetar atitudes e emoções, afetando o desempenho da equipe. Em quase todos os níveis organizacionais, é importante estudar a inter-relação entre as atitudes e o comportamento das pessoas. Os líderes precisam aprender a administrar as emoções para criar um ambiente de trabalho positivo, enquanto os funcionários individuais também devem entender como suas atitudes e comportamento afetam seus colegas (Covey, 2007).

As organizações têm necessidades de implantar métodos que influenciam no clima organizacional para ocorrer um bom comportamento. Com isso o objetivo geral é identificar qual a influência do comportamento humano dentro dessas organizações e entender o impacto dessa dinâmica nas relações profissionais.

2. Referencial teórico

2.1 Comportamento organizacional

Wagner e Hollenbeck (2020) ressaltam que este campo de estudo foca em entender, explicar, prever e modificar o comportamento humano dentro do ambiente organizacional. Os autores destacam que com o passar do tempo, foram delineadas três áreas distintas para classificar o estudo do comportamento organizacional.

A primeira é o comportamento micro-organizacional, onde o estudo se atenta a comportamentos observáveis, ou seja, comportamentos que se manifestam no dia a dia das organizações. Considera questões internas, como o pensar e o decidir, visto que estas refletem diretamente nas ações dos indivíduos. Esta área teve seu início na psicologia experimental, tanto clínica quanto organizacional, devido ao seu foco no indivíduo.

A segunda área que os autores exploram, é o comportamento meso-organizacional. Ele engloba não apenas análises a respeito dos indivíduos, mas vai além, ao observar as interações destes quanto membros de um grupo. Expandindo a área de estudo, não se restringe a um ou outro modo de manifestação do comportamento humano, mas busca ter uma visão de todas as facetas de um indivíduo, conforme estuda a psicologia social e campos afins.

Por fim, apresentam o comportamento macro-organizacional. A esse campo, é observado o modo em que as organizações, quanto instituições, se comportam. Wagner e Hollenbeck (2020) explicam que esta área considera como as organizações lidam com os indivíduos e os grupos em momentos como de resolução de conflitos, cumprimento da autoridade do líder e outras situações onde é preciso estabelecer controle para que a empresa siga funcionando como o esperado.

Entendendo que o comportamento dentro da organização possui diferentes vertentes para análise, devemos refletir sobre as dinâmicas modernas de trabalho, onde exigir um equilíbrio comportamental em uma equipe é um desafio. Ainda mais, sendo esse um fator de grande impacto para que as organizações atinjam os seus objetivos e metas e seja necessário que todos estejam dispostos a buscarem esses resultados em conjunto. De acordo com Chiavenato (2009, p. 66), as pessoas precisam se sentir importantes, reconhecidas e necessárias:

> 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.

Ou seja, quando falamos de comportamento organizacional, devemos sempre levar em consideração que o corpo organizacional, é antes de tudo formado por pessoas, dotadas de peculiaridades e que agem sob reflexo da maneira pela qual observam a realidade. Logo, cabe à organização desenvolver

um ambiente que respeite as individualidades, criando por meio de grupos atitudes proativas, eficazes e eficientes, buscando promover um clima organizacional agradável.

Bergamini (2011) também afirma que há variáveis que afetam o comportamento humano, e as divide em individuais e ambientais. As individuais se tratam de características internas e próprias do indivíduo, como o DNA e as experiências pessoais adquiridas. Já as variáveis ambientais englobam aspectos externos, onde há influência de outros indivíduos, como a cultura e o grupo social. Tais interferências devem ser levadas em conta, ao realizar uma análise do comportamento organizacional.

Neste contexto, Robbins (2005), salienta que o comportamento organizacional se preocupa com o estudo das ações das pessoas e de como elas afetam o desempenho das empresas.

Um termo importante a ser abordado neste estudo é o “modelo mental". Com surgimento em 1943, no livro “*The Nature of Explanation*”, pelo psicólogo escocês Kenneth Craik, o qual se referiu à expressão como sendo uma reapresentação de elementos e situações de ambiente. Esse conceito de modelo mental tem sido aplicado por psicólogos e cientistas cognitivos desde os anos quarenta e, gradativamente, tem adentrado no campo da administração (Senge, 1990).

Para Covey (2007), modelos mentais desempenham um papel fundamental na execução de um objetivo previamente traçado. Uma pessoa pode mudar seu comportamento, atitudes e muitos outros esforços para atingir um objetivo, e um caminho traçado é fundamental para chegar onde se planeja. No entanto, como em qualquer mapa, se escolhas erradas forem tomadas, não será possível chegar ao lugar almejado. O autor explica que uma pessoa pode ter muitos mapas em sua mente, e os divide em duas categorias principais: Mapas de Realidade e Mapas de Valores. Além disso, de acordo com Covey (2007), os problemas ocorrem porque as pessoas não questionam se seus mapas estão certos ou errados para atingir seus objetivos.

Bergamini (2011) deixa claro que as inseguranças de um indivíduo diante de obstáculos, sejam eles reais ou imaginários, e os procedimentos inusitados e aparentemente sem causa, podem se tratar de uma tentativa de ocultar uma história de experiências desagradáveis e, sem se atentar a isso, o ambiente

organizacional concluir que este indivíduo é um “funcionário-problema”, por se comporta de forma aparentemente inexplicável.

Por isso, Robbins (2013) ressalta que o estudo do comportamento organizacional é uma ciência que tem por referência a psicologia, a sociologia, a antropologia e a ciência política para trazer uma visão completa, se atentando quanto ao nível macro quanto micro, buscando sempre a melhor compreensão. O comportamento humano é complexo, e não pode ser analisado sob um único prisma.

Logo, é possível perceber que se trata de uma via de mão dupla, onde o indivíduo precisa ter conhecimento sobre suas fortalezas e limitações para desenvolver um desempenho satisfatório em suas tarefas, mas também cabe às organizações promoverem meios para o desenvolvimento de seus colaboradores, sejam eles gestores ou não, como tato para administrar as demandas que venham a surgir a respeito das peculiaridades de cada funcionário. Esta parceria é essencial para o bom andamento da empresa pois a falta de atenção a estes pontos, seja por parte da organização ou do indivíduo, pode ser muito prejudicial e influenciar negativamente a conquista dos objetivos necessários para o sucesso da empresa.

2.2 Clima organizacional

O clima organizacional é um ponto de extrema importância para a gestão de pessoas, podendo ser notada facilmente pelos colaboradores de maneira coletiva. Ao obter essa noção é perceptível como alguns desses fatores podem influenciar no desempenho, motivação diária e até mesmo como essa instituição fará com que aquela determinada pessoa continue dentro do ambiente de trabalho. Podemos formar o clima por aspectos simples, como uma boa comunicação, políticas internas, liderança, agregação de valores, e o que de fato é a base sólida de uma estrutura, o comportamento humano nas corporações.

De acordo com estudos especializados, podemos descrever que um clima positivo pode sim facilitar no bem-estar e na produtividade do trabalho. Segundo Robbins e Judge (2013), o comportamento organizacional analisa o resultado

que os indivíduos e demais estruturas obtêm dentro das organizações, tendo o intuito de implantar esse conhecimento de forma eficaz, melhorando o clima.

Além do mais, a cultura organizacional está vinculada diretamente ao clima, Schein (2010) aborda que a cultura retrata as crenças, valores e ao ser compartilhadas podem orientar o comportamento dos membros da instituição. Quando aplicado de forma alinhada a um bom clima, alguns desses elementos auxiliam no crescimento de um ambiente harmônico, colaborativo e inovador.

Estudos recentes mostram a importância de uma liderança no desenvolvimento de um ambiente positivo. Segundo Chiavenato (2021), líderes que escutam com atenção, empatia e que focam no desenvolvimento humano, são capacitados para criar um clima saudável, com engajamento e retenção de talentos.

Outros aspectos de extrema relevância é a inteligência emocional no ambiente corporativo. Goleman (1998) apoia a habilidade de relacionamento, como motivação, autoconsciência, autorregulação, pois são fatores essenciais para manter o equilíbrio entre as relações, tornando-as cada vez mais saudáveis. Colocando essas competências em prática, as mesmas são valorizadas e absorvidas, transformando de maneira mais positiva e resiliente o clima organizacional. Em um estudo realizado por Fischer e Milfont (2010), existe uma relação importante entre a percepção de justiça organizacional e a satisfação no ambiente de trabalho, manifestando a importância de ações transparentes e igualitárias para uma estabilidade no clima.

Dessa maneira, investir em práticas que impulsionam o desenvolvimento interpessoal, a boa comunicação transparente e a valorização dos colaboradores é necessário para que o clima organizacional beneficie o bem estar, a produtividade, e o empenho dos profissionais. O comportamento humano diante desse contexto, tende a ser sempre analisado, observado e desenvolvido como estratégia voltada para a sustentabilidade e inovação.

A composição estrutural de um clima organizacional positivo é o reflexo direto dos hábitos de uma gestão, a atual cultura e as maneiras como os indivíduos se comunicam no ambiente de trabalho. As instituições que entendem essa dinâmica e investem em lideranças conscientes, podem ter um melhor preparo para enfrentar os desafios do mercado e obter resultados de forma sustentáveis.

Acrescentando essa perspectiva, Wagner III e Hollenbeck (2019) ressaltam que o clima organizacional representa um conjunto de conhecimentos compartilhados pelos membros de uma organização sobre suas práticas, políticas e costumes. Essas noções são importantes para determinar a formação de atitudes e os comportamentos dos funcionários, o que pode influenciar de maneira direta seu nível de envolvimento, execução e satisfação. Os autores ressaltam que um clima organizacional positivo tem atuação com um diferencial competitivo, o que ajuda a manter um ambiente em que os indivíduos se sentem valorizados, respeitados e instigados a cooperar com os objetivos organizacionais.

Por outro lado, Wagner III e Hollenbeck (2019) ressaltam que o clima organizacional não é um fenômeno estático, mas sim dinâmico e sensível às mudanças internas e externas que ocorrem na organização. Elementos como modificações nas políticas de gestão de pessoas ou mesmo alterações no mercado podem afetar consideravelmente as interpretações dos colaboradores sobre o clima. Por isso, as lideranças devem acatar uma postura eficiente na gestão do clima, fiscalizando constantemente os sinais emitidos pelos colaboradores e desenvolvendo ações corretivas sempre que necessário.

Todavia, a comunicação interna exerce um papel fundamental na construção de um clima organizacional saudável. A existência de canais abertos e eficientes para a troca de informações, o entusiasmo ao feedback permanente e a clareza nas decisões são manejos que fortalecem a confiança entre líderes e liderados. Por sua vez, essa confiança cria um ambiente adequado à cooperação, à inovação e à resolução construtiva de conflitos.

Outro aspecto relevante, é a importância da orientação entre os valores organizacionais e as expectativas dos colaboradores. Quando há conexão entre esses meios, há maior comprometimento e gratificação no trabalho, o que favorece a restrição da rotatividade e para o fortalecimento da identidade organizacional. Em compensação, a falta de alinhamento pode gerar desapontamento, desinteresse e um clima organizacional desfavorável.

Logo, observa-se que o clima organizacional deve ser gerenciado taticamente, considerando as diversas proporções que o formam. A contar de uma liderança concreta, políticas organizacionais concordantes e uma comunicação transparente, é possível promover um ambiente organizacional

que intensifique o bem-estar e a produtividade dos colaboradores, assegurando, assim, a sustentabilidade e a competitividade da organização no longo prazo.

Portanto, conforme acentuam Wagner III e Hollenbeck (2019), o clima organizacional deve ser visto como um recurso essencial preciso para o enriquecimento das relações interpessoais e para o alcance dos objetivos empresariais. Investir na construção de um ambiente positivo é, portanto, uma estratégia indispensável para garantir a sustentabilidade e o sucesso organizacional.

3. Metodologia

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa e quantitativa, de aspectos descritivos, tem o objetivo de observar a influência do comportamento humano nas organizações, em especial o comportamento organizacional, clima organizacional e o papel de liderança. A metodologia utilizada analisa tanto o levantamento de dados teóricos quanto a coleta de dados experimentais por meio de um questionário estruturado.

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica caracterizada pelo levantamento de análise e interpretação de contribuição teórica já publicada, sendo indispensável para a construção do referencial teórico, e tornando-se fundamental para o estudo. Esse modelo permite conhecer o atual estado sobre o tema e identificar lacunas a serem exploradas, baseada em obras de autores renomados como Chiavenato (2009, 2021), Goleman (1998), entre outros, com a finalidade de formar um embasamento teórico efetivo sobre os temas principais citados. Essa etapa, possibilitou notar quais fatores podem influenciar as interações humanas no ambiente corporativo. De acordo com Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa bibliográfica é um procedimento utilizado para levantar e analisar as colaborações prováveis existentes sobre um determinado tema, sendo essencial para a definição de hipóteses e domínio do problema investigado.

A segunda etapa consiste na pesquisa de campo, que por sua vez, é definida como aquela realizada diretamente ao ambiente onde os fatos ocorrem, possibilitando a coleta de dados primários, realizada por meio da aplicação de um questionário online, elaborado no Google Forms. O questionamento foi

composto por questões fechadas de múltipla escolha, para identificar a compreensão dos participantes sobre o ambiente organizacional em que atuam, suas experiências com liderança, e como avaliam o clima e o comportamento grupal em suas organizações. Segundo Gil (2002), a pesquisa de campo é aquela que busca informações diretamente na realidade onde o fenômeno acontece, possibilitando uma observação mais definida e próxima dos fatos estudados.

Por fim, o presente estudo adota também o caráter descritivo, do qual propósito é expor as características de determinada população, sem a intenção de influenciá-los. A pesquisa descritiva é adequada quando se busca compreender a distribuição, frequência e padrões de comportamento em determinado grupo, como ocorre neste estudo ao analisar o comportamento humano nas organizações. Conforme Gil (2002), esse tipo de pesquisa visa descrever de forma ordenada as características de um fenômeno ou a relação entre variáveis, sendo muito utilizada em estudos sociais e organizacionais.

O questionário foi disponibilizado no período de março de 2025, para cerca de 200 pessoas que atuam em diferentes setores e empresas, das quais somente 72 responderam, criando assim a amostra utilizada para análise dos dados. A preferência pelo uso do formulário online se deu pela praticidade, agilidade na coleta das respostas e a possibilidade de alcançar um público com maior diversificação de experiência.

Além da praticidade mencionada, o uso de questionário digital também ofereceu a vantagem de padronizar as respostas, facilitando a apresentação e a seguinte visualização dos dados. O que garante uma maior aplicação na análise estatística descritiva, viabilizando identificar as direções predominantes nas percepções dos participantes. A concordância das respostas e a estrutura fechada das perguntas ajudaram a manter o foco nos aspectos específicos do comportamento e clima organizacional, restringindo as incertezas e interpretações diversas que poderiam comprometer a coerência da amostra.

O planejamento das perguntas foi cuidadosamente elaborado para envolver as condições propostas no referencial teórico. Foram considerados aspectos como a comunicação interpessoal, os estilos de liderança percebidos, o grau de motivação no ambiente de trabalho e a percepção sobre justiça organizacional. Esses elementos foram escolhidos por sua relevância na

literatura consultada e por seu poder direto na construção do clima organizacional e na eficácia das relações de trabalho.

No decorrer da execução da coleta, também foi observada a necessidade de garantir o anonimato e o consentimento informado dos participantes. Por isso, cada respondente teve acesso a uma breve explicação sobre os objetivos da pesquisa e assegurou-se que todas as informações fornecidas seriam tratadas de maneira confidencial e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Essa etapa foi essencial para garantir a ética e a integridade da pesquisa.

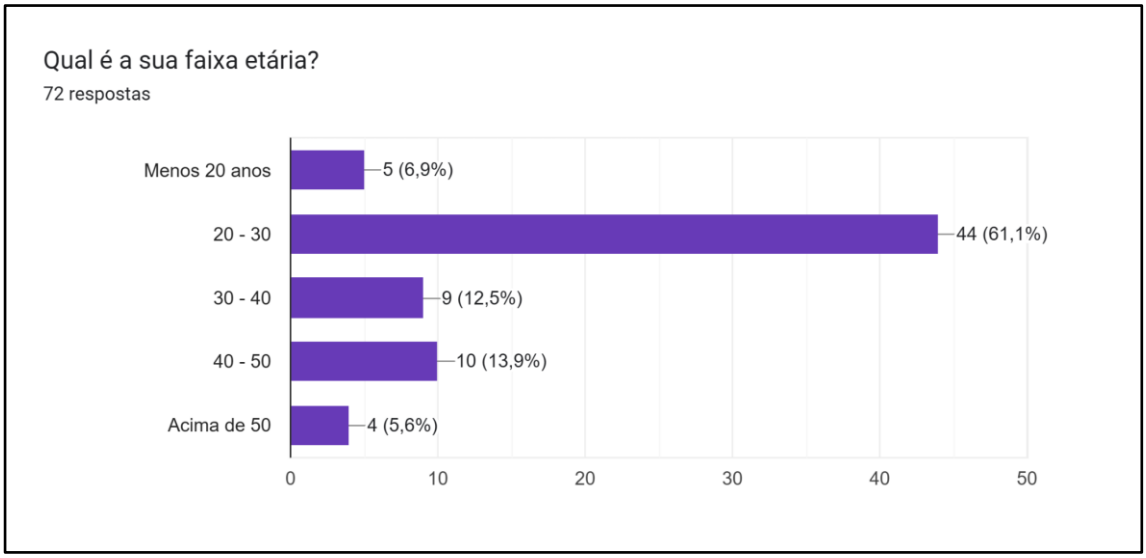
Os dados aqui coletados foram organizados em gráficos de pizza e em barra, com a finalidade de facilitar a compreensão visual,o que nos permite uma comparação direta entre as diferentes respostas, como serão mostrados nas figuras presentes neste artigo. Observamos a utilização de ferramentas básicas de estatísticas descritivas, como cálculo de frequência e porcentagem. Sendo anteriormente analisados conjunto ao referencial teórico adotado, com o objetivo de analisar padrões ou incompatibilidade que tenham alguma relação entre os elementos estudados.

Por fim, é importante destacar que os limites da pesquisa foram considerados, como o número relativamente restrito de participantes e a limitação ligada ao método de perguntas fechadas. Ainda assim, a abordagem composta por teoria e prática permitiu uma análise significativa dos dados e proporcionou uma compreensão relevante sobre o comportamento organizacional nas empresas estudadas.

4. Discussão e análise dos dados

Para este estudo foi realizado a elaboração de um questionário no Google Forms e enviado para cerca de 200 pessoas. A escolha dos respondentes foi inicialmente pautada em conhecidos e familiares que exercem cargos na área administrativa e afins. A partir deste ponto, outras indicações foram feitas e com isso gerou-se “bola de neve”. Dessas 200 pessoas que tiveram contato com o formulário, 72 responderam ao questionário, sendo possível obter os seguintes dados:

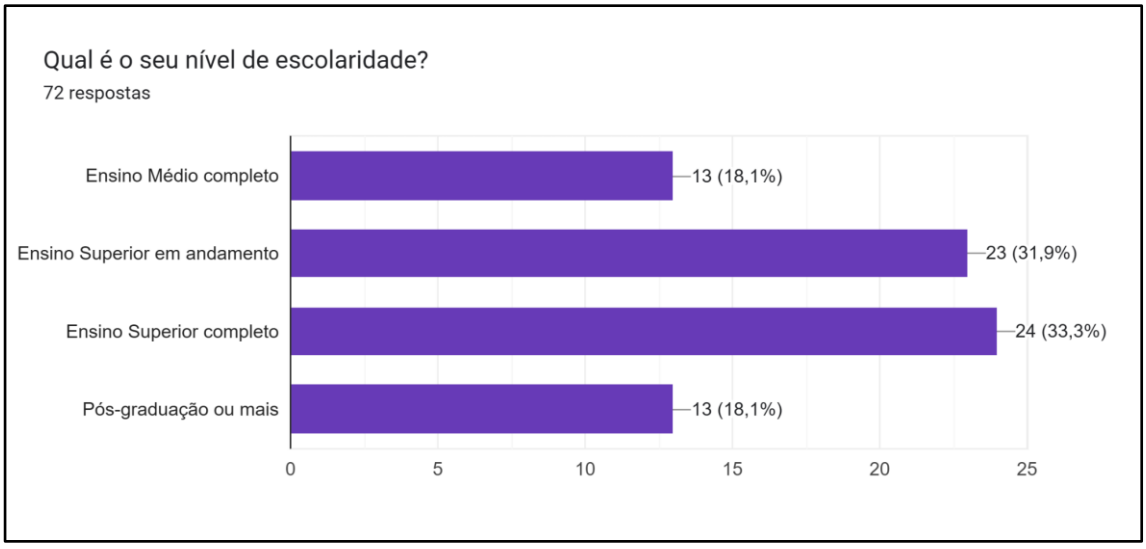
Figura 1: Faixa etária dos entrevistados



Fonte: *D*ados da Pesquisa.

A figura 1 corresponde a pergunta referente a faixa etária dos respondentes, e demonstra que a maioria (61,1%) está entre 20 e 30 anos de idade, enquanto as demais faixas etárias representam um número menor. Com isso percebe-se que a amostra está centrada em um público jovem adulto, ou seja, estão iniciando a construção de suas carreiras no mercado de trabalho ou se estabeleceram a pouco tempo.

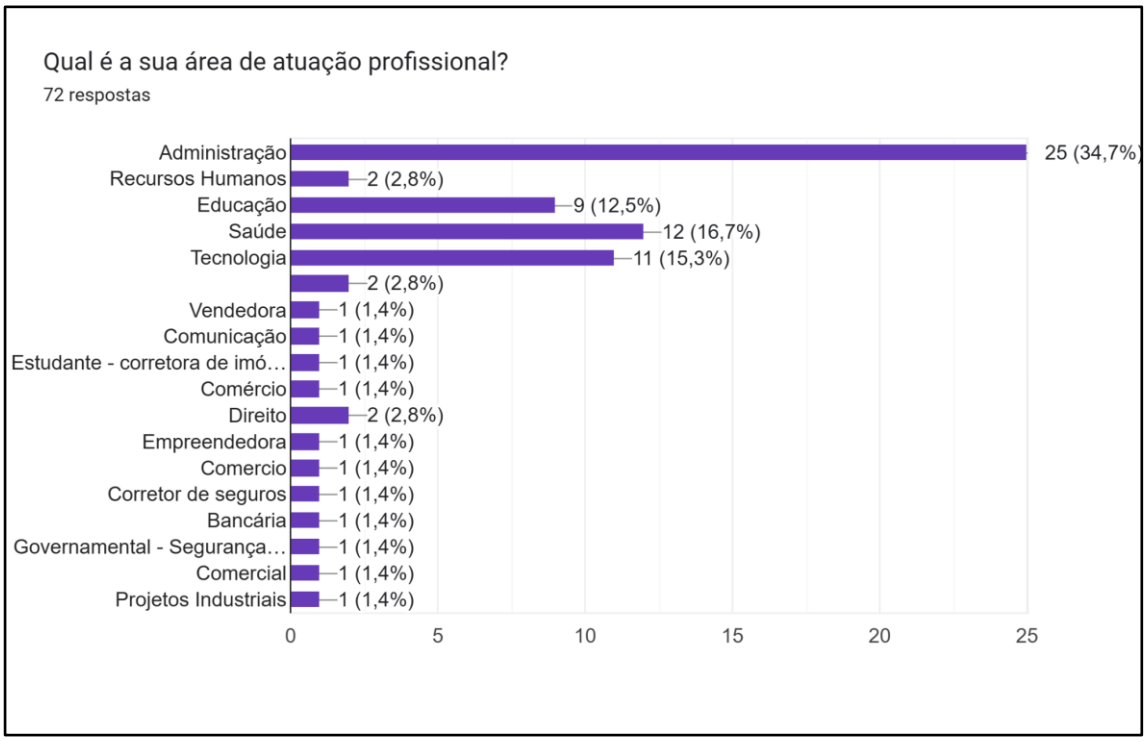
Figura 2: Nível de escolaridade dos entrevistados



Fonte: Dados da Pesquisa.

A figura 2 mostra a distribuição do nível de escolaridade entre os 72 participantes. É possível observar que a maioria dos respondentes possui ensino superior completo (33,3%), em seguida temos o nível superior em andamento com (31,9%), ou seja, mais de 65% das pessoas tem ou está em formação de nível superior.

Figura 3: Área de atuação dos entrevistados

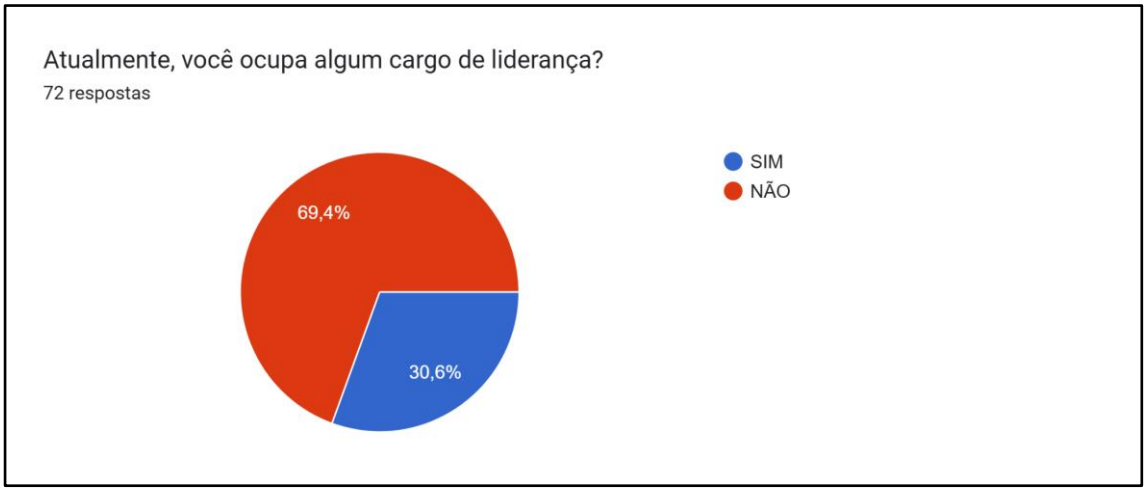


Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com a figura 3 podemos observar as seguintes distribuições entre os participantes: Administração 34,7%; saúde 16,7%; tecnologia 15,3%; educação 12,5%. Às demais áreas citadas na imagem, como recursos humanos, direito, comércio entre outras, representam menos de 3% das respostas. Por mais que sejam representações isoladas, trazem a possibilidade de uma análise abrangente do tema, por abarcar diferentes setores.

A figura 4 revela que (69,4%) dos respondentes não ocupam cargos de liderança, no entanto (30,6%) afirmam exercer funções de liderança. Wagner e Hollenbeck (2020) discorrem que há um contraste nesta divisão quando olhamos para empresas de grande e pequeno porte.

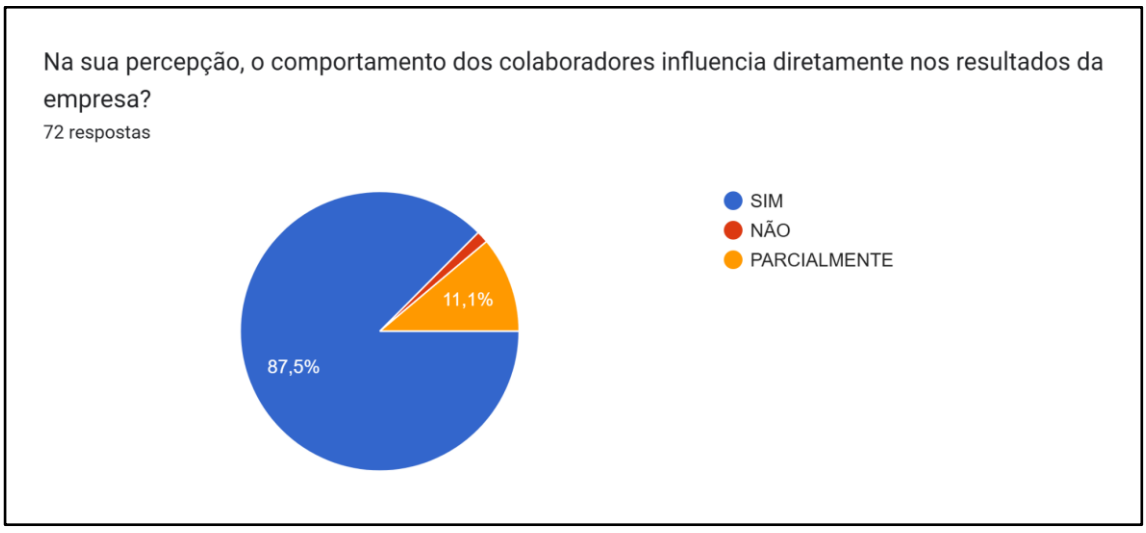
Figura 4: Cargo em que os entrevistados atuam



Fonte: Dados da Pesquisa.

Nas empresas menores, todos os membros podem compartilhar de autoridade e dar início a ações. Já em empresas maiores, quase sempre a autoridade está atribuída a níveis de hierarquia, onde no topo está o presidente / fundador da organização sendo a principal autoridade, e a partir dele, as tarefas são delegadas. Com os dados apresentados aqui, é possível deduzir que na prática há escassez de lideranças formais nas instituições, ou seja, a maior parte dos respondentes fazem parte de empresas de pequeno a médio porte.

Figura 5: Percepção dos entrevistados sobre comportamento

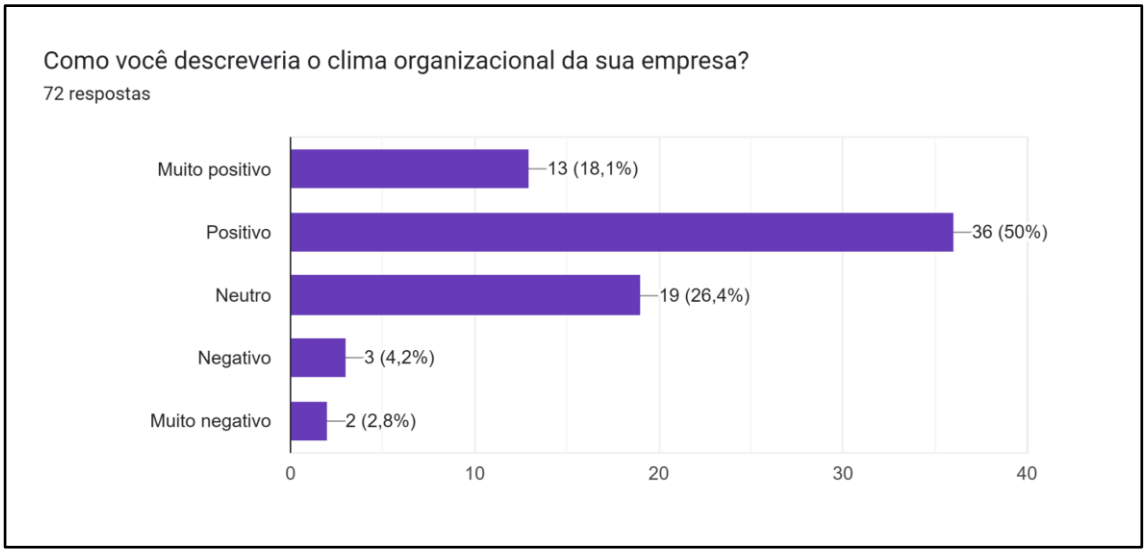


Fonte: Dados da Pesquisa.

Podemos notar na figura 5 que a maioria dos entrevistados (87,5%) acredita que o comportamento dos colaboradores influencia diretamente nos resultados. Onde (11,1%) acredita parcialmente, e apenas (1,4%) que não há influência. Martins *et al* (2017) aponta que cabe ao gestor, dentro da organização, motivar seus colaboradores, direcionando o seu comportamento para o objetivo organizacional. Chiavenato (2009) está alinhado a esse pensamento ao relatar que o comportamento organizacional é a base sólida para bater metas e obter um clima produtivo, sendo fundamental que o gestor esteja atento, não apenas as demandas sobre cobrança de resultados, mas também a qualidade do ambiente de trabalho, visto que afetam o clima organizacional, e consequentemente o desempenho da entrega do trabalho devido.

Robbins (2014) frisa como o comportamento centrado em tarefas se torna prejudicial no contexto do comportamento organizacional. Afirma que nesta dinâmica, os funcionários são vistos como um meio para um fim, impedindo a criação de um ambiente agradável. Já onde a liderança é centrada nas pessoas e a gestão se preocupa com as relações interpessoais e como as necessidades de seus colaboradores e agindo de forma mais democrática, é possível promover um ambiente de bem estar coletivo.

Figura 6: Percepção dos entrevistados sobre clima organizacional



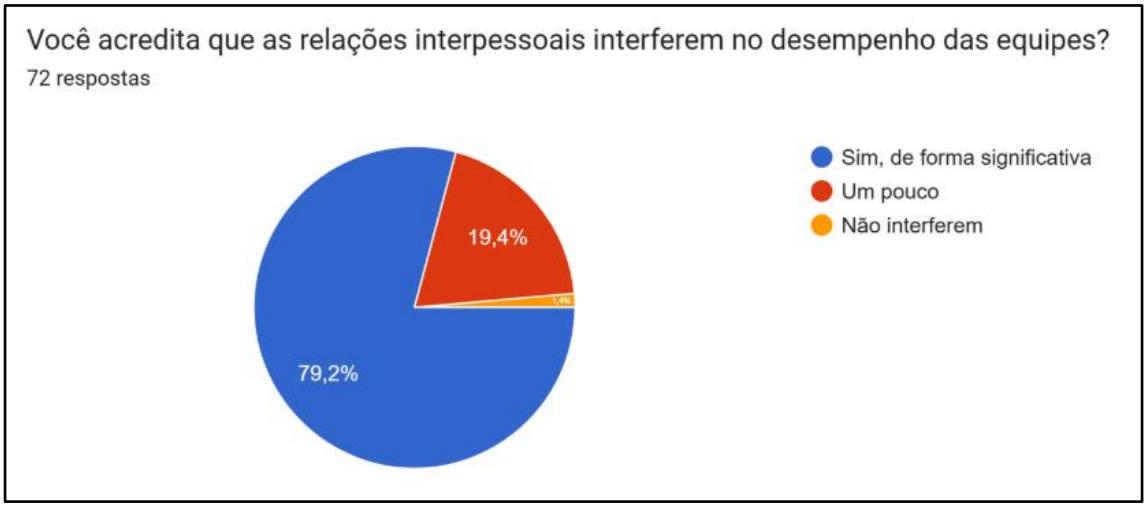
Fonte: *Dados da Pesquisa.*

A figura 6 demonstra que a maioria dos participantes avalia o clima organizacional positivo sendo (50%). Por outro lado, uma minoria relata um clima negativo (4,2%) e muito negativo (2,8%). Com base nesses dados temos um reflexo de boas práticas de gestão de pessoas e comunicação eficiente.

Lopes *et al* (2017), reforçam que a realização pessoal, é importante que o gestor procure entender que atitudes como falta reconhecimento, presença de promoções almejadas ou prometidas que não ocorrem, são potencialmente provocam a desmotivação de desengajamento do colaborador, podendo trazer uma queda na produtividade deste indivíduo e consequentemente prejudicar os resultados traçados para a organização.

Como os respondentes analisam seu ambiente de trabalho de forma majoritariamente positiva, indica que boa parte dos gestores possuem consciência de que seus posicionamentos quanto ao reconhecimento e realização pessoal, influenciam nos resultados da organização e estão buscando alinhar esses pontos com os funcionários a fim de promover um clima mais positivo.

Figura 7: Percepção dos entrevistados sobre relações interpessoais e desempenho

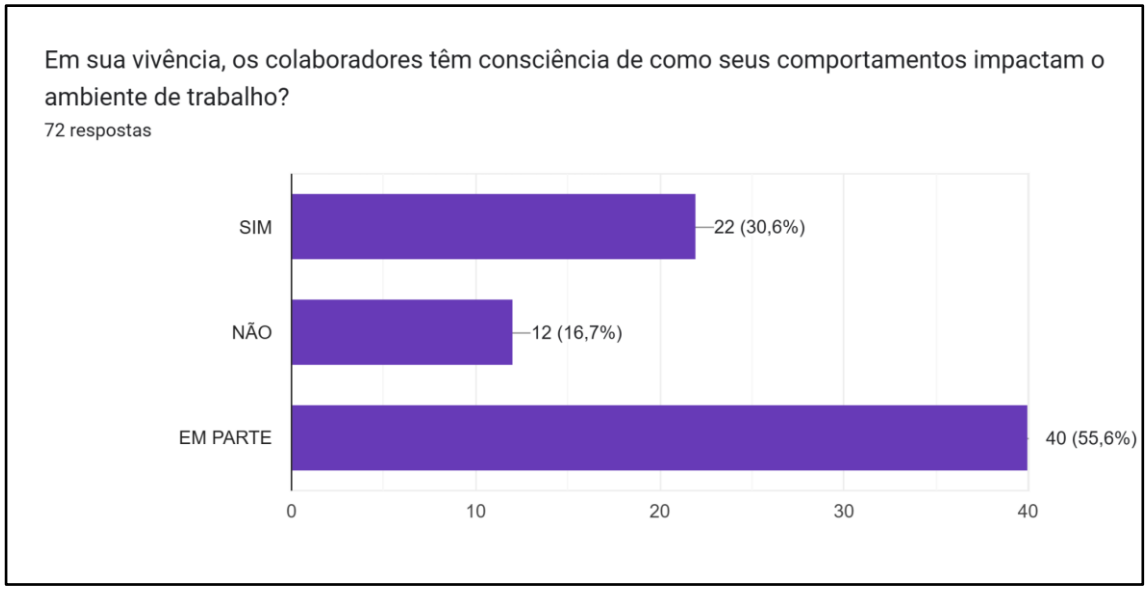


Fonte: Dados da Pesquisa.

Os resultados da figura 7 mostram que o pensamento de Chiavenato (2021) sobre a qualidade das relações interpessoais ser um fator determinante para o desempenho coletivo se comprova na prática e reforça a afirmação de

Wagner III e Hollenbeck (2019) a respeito da essencialidade de um clima organizacional agradável, pois se trata de um recurso indispensável para a construção de boas relações interpessoais, relações essas que podem ser o fator chave para garantir o sucesso do desempenho organizacional.

Figura 8: Percepção dos entrevistados sobre consciência comportamental



Fonte: Dados da Pesquisa.

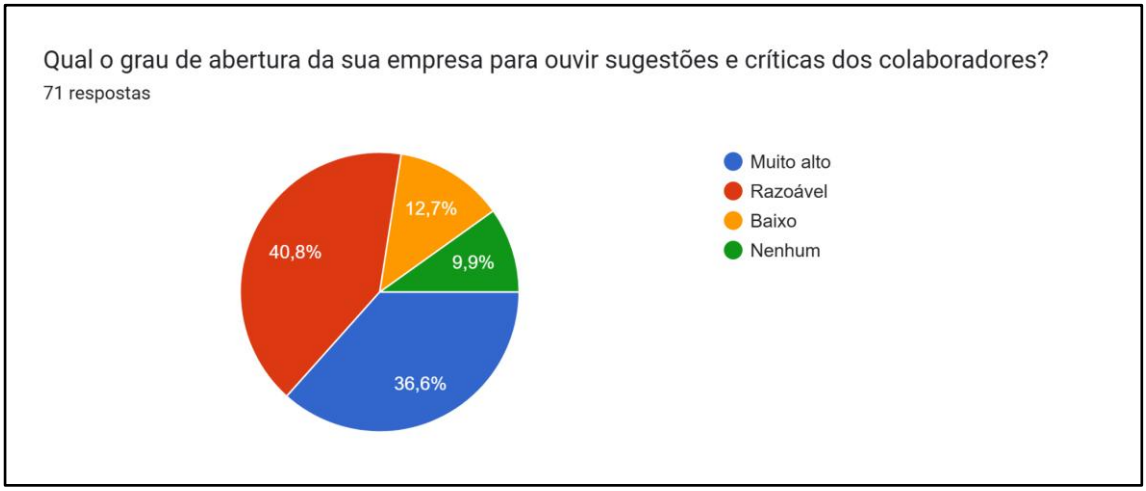
A maioria dos respondentes na figura 8 (55,6%) relatam que os colaboradores têm em parte consciência do impacto de seus comportamentos no ambiente de trabalho. Os outros (30,6%) afirmam que de fato existe uma consciência clara, e os (16,7%) restantes afirmam que não possuem essa percepção. Daniel Goleman (1998) afirma que o autoconhecimento é a base para relações profissionais saudáveis, diante desse cenário a figura pode nos revelar um nível parcial de maturidade.

Esses dados reforçam o pensamento de Covey (2007) quando diz que uma pessoa pode mudar seu comportamento, atitudes e muitos outros esforços para atingir um objetivo, mas se escolhas erradas forem tomadas, não será possível chegar ao lugar almejado. Sem autoconhecimento é difícil identificar quando o mal comportamento parte do outro ou de si mesmo, podendo levar a conflitos no ambiente de trabalho.

Esse resultado mostra que, apesar do número de pessoas com um nível de consciência mais elevado ser mais da metade, ainda cabe às empresas

incentivarem seus colaboradores a buscarem o autoconhecimento visando melhorar o clima organizacional e as relações interpessoais.

Figura 9: Percepção dos entrevistados sobre abertura para sugestões



Fonte: Dados da Pesquisa.

O cenário do gráfico 9 reflete a resistência de um sistema moderado de escuta, mas revela a cultura do feedback que ainda não está plenamente consolidada. Onde (40,8%) classifica como razoável e (36,6%) como muito alto, confirmando que não há abertura está a parcela de pessoas com (9,9%).

Chiavenato, 2009 diz que para essa dinâmica flua de maneira orgânica, onde os colaboradores se sentem confortáveis para levarem suas queixas e sugestões à gerência, a empresa deve promover um ambiente de trabalho que permita esse comportamento. Um local onde se pode confiar nas pessoas à sua volta. Também afirma que com um bom ambiente de trabalho, só é possível quando os líderes do núcleo da organização decidem tratar esse tópico com alta prioridade, e olham para o colaborador como gente, não simplesmente como mão de obra.

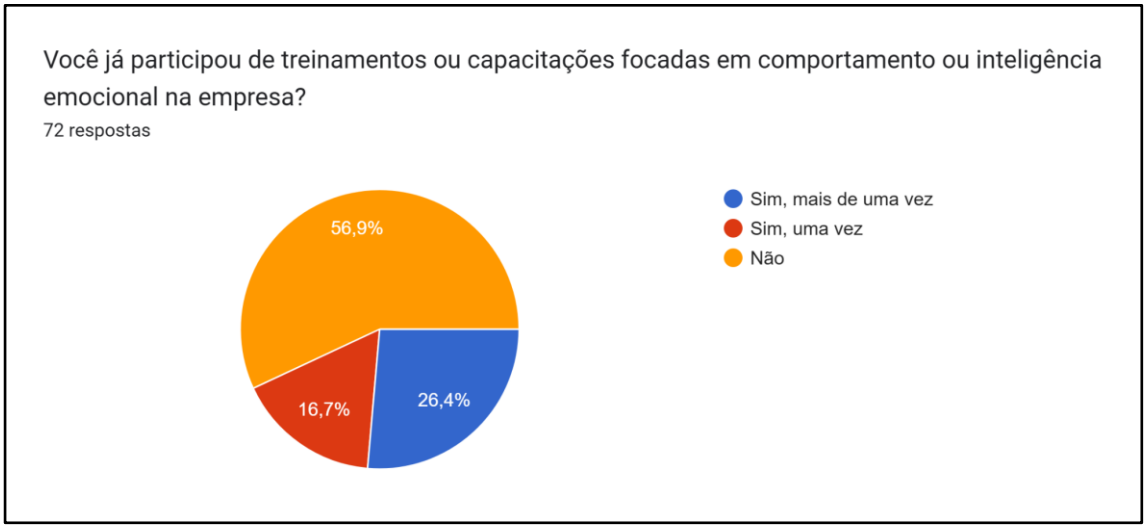
De acordo com a figura 10, (84,7%) dos colaboradores já presenciaram conflitos que poderiam ser evitados. Afirmando que isso ocorreu ou ocorre com algum tipo de frequência estão (56,9%).

Figura 10: Percepção dos entrevistados sobre vivência de conflitos por má comunicação

Fonte: Dados da Pesquisa.

É evidente que esse tipo de conflito de relacionamento, assim como afirma Robbins (2013), aponta falhas de comunicação, que são um dos principais motivos de conflitos organizacionais e acredita que é responsabilidade planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar os processos de uma organização. A boa comunicação deve partir deles pois é atributo da liderança delegar as tarefas a serem executadas e designar as pessoas responsáveis para cada função.

Figura 11: Quantidade de entrevistados que já participaram de uma capacitação.



Fonte: Dados da Pesquisa.

A figura 11 mostra uma ausência de participação de treinamentos voltados para comportamento ou inteligência emocional com (56,9%), somente (26,4%) participaram mais de uma vez e (16,7%) nunca participaram dessa experiência. No desenvolvimento de *Soft Skills*, é essencial para a qualidade das relações interpessoais que os colaboradores sejam ouvidos.

Com essas respostas é possível entender que há a necessidade de incentivar treinamento e *workshops* nas organizações, visando munir as empresas de recursos para lidar com os inevitáveis contratempos que surgem por resultado das relações interpessoais.

5. Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo analisar a influência do comportamento humano nas organizações, com foco nas proporções do comportamento organizacional, do clima organizacional e do papel da liderança. A partir de uma pesquisa com revisão bibliográfica e levantamento de dados primários, foi possível estabelecer uma relação direta entre a teoria e a prática organizacional, destacando como os fatores humanos são determinantes para a eficiência, o bem-estar e a produtividade nas organizações.

Os resultados obtidos através do questionário aplicado a indivíduos de diferentes setores demonstraram que a maioria dos participantes reconhece a importância do comportamento humano no ambiente de trabalho, especialmente no que se refere à sua influência sobre o desempenho coletivo e a qualidade do clima organizacional. Comprovou-se também que, apesar de uma avaliação predominantemente positiva do clima organizacional, ainda existem falhas significativas relacionadas à comunicação interna, à gestão de conflitos e ao desenvolvimento de competências não cognitivas.

As análises confirmaram as proposições teóricas apresentadas por autores como Chiavenato (2009, 2021), Robbins (2013) e Goleman (1998), especialmente no que se refere ao papel essencial da liderança humanizada e da inteligência emocional em um ambiente organizacional saudável e produtivo. A pesquisa evidenciou ainda a necessidade de acrescentar as práticas de capacitação em habilidades comportamentais, considerando que uma parcela

significativa dos respondentes não teve acesso a treinamentos voltados para o desenvolvimento dessas competências.

Conclui-se que envolver e gerenciar o comportamento humano nas organizações é um desafio constante, que exige dos gestores não apenas competências técnicas, mas também empatia para lidar com as particularidades dos colaboradores. O estudo reforça a importância de práticas de gestão que promovam a escuta ativa, a valorização do capital humano e a construção de uma cultura organizacional pautada na ética, na transparência e no respeito mútuo. Assim, espera-se que os resultados aqui apresentados possam contribuir para a reflexão e o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas, promovendo ambientes organizacionais mais humanizados, eficientes e sustentáveis.

Referências

ALMEIDA, I.; SCHELSKE, F.; ROVER, A. *Percepção dos fatores motivacionais* de Maslow no contexto organizacional. Unoesc & Ciência - ACSA Joaçaba, v. 10, n. 1, p. 41–50, 2019.

BANOV, M. R. *Comportamento organizacional:* melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho. Rio de Janeiro: Atlas, 2019.

BOCCATO, V. R. C. *Metodologia da pesquisa bibliográfica* na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. *Revista* Odontológica, São Paulo, 2006.

CHIAVENATO, I. *Administração:* teoria, processo e prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2022

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas:* o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Barueri: Manole, 2021.

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

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

FISCHER, R.; MILFONT, T. L. *Standardization in psychological research*. *Int. J. Psychol.*, v. 45, n. 3, p. 132–140, 2010.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, D. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

KANAANE, R. *Comportamento humano nas organizações:* o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1985.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOPES, H.; MARTINS, G.; ZANETTI, E. *A influência dos estilos de liderança* na motivação dos colaboradores de uma agência bancária no Paraná, Brasil. Mix Sustentável, v. 3, n. 3, p. 20–35, 2017.

MARTINS, L.; CARVALHO, N.; CARVALHO, V. *O papel do gestor* e os impactos do clima organizacional para a qualidade de vida dentro das organizações. Rev. MultiDebates, v. 1, n. 2, p. 10–22, 2017.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. *Comportamento organizacional*. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional:* teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2014.

ROBBINS, S.; DECENZO, D.; WOLTER, R. *A nova administração.* 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina:* arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1990.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional:* criando vantagem competitiva. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.