

RHUBENS EWALD MOURA RIBEIRO
INDIRA GANDHI BEZERRA DE SOUSA

ORGANIZADORES



GESTÃO DE PESSOAS

LIDERANÇA NA PRÁTICA

CASES E ESTUDOS PARA ANÁLISE E APLICAÇÕES
NAS ORGANIZAÇÕES

LESTU
Publishing Company

REAL
INTELIGÊNCIA EM NEGÓCIOS

**UNI
FSA**

Organizadores:

Rhubens Ewald Moura Ribeiro e
Indira Gandhi Bezerra de Sousa

Diagramação:

Rhubens Ewald Moura Ribeiro e
Ana Kelma Cunha Gallas

Capa e Edição de Arte:

Luís Fernando Silva Monteiro

Supervisão Editorial:

Edson Rodrigues Cavalcante

Conselho Editorial

Ana Kelma Cunha Gallas
Benigno Soares dos Reis Filho
Denise Juliana Bezerra de Pontes
Barbosa
Edson Rodrigues Cavalcante
Elizete Alves de Oliveira
Indira Gandhi Bezerra de Sousa
Izabel Herika Gomes Matias
Cronemberger
Jair Bezerra de Castro Júnior
Lessandra Ribeiro Carvalho
Luiz Carlos Alves Marinho
Rhubens Ewald Moura Ribeiro

**EDITORA LESTU**

Editora, Gráfica e Consultoria Ltda - Avenida Paulista,
2300, andar Pilotis, Bela Vista, São Paulo, CEP 01310-300,
Brasil.

Contato: editora@lestu.org | site: www.lestu.com.br |

Whatsapp: (11) 97415.4679

Imagens da obra: Canva (Creative Commons)

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R484g

Gestão de pessoas e liderança na prática: cases e estudos para análise e aplicações nas organizações / Rhubens Ewald Moura Ribeiro; Indira Gandhi Bezerra de Sousa (Organizadores). – 1ª Edição. – Teresina: Lestu, 2023.

296 p.

ISBN: 978-65-85729-02-4

DOI: 10.51205/lestu.978-65-85729-02-4

1. Gestão de Pessoas. 2. Liderança. 3. Recrutamento. 4. Seleção de Pessoas. 5. Gestão de Conflitos. 6. *Outplacement*. I. Organizadora (es). II. Título. III. Localidade.

CDD: 658.

Índices para catálogos sistemáticos:

Administração: Gestão de Pessoas.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMPORTAMENTAL DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Alcides Alves Rodrigues Júnior
Eduardo Cezar Dorneles
Lizomar dos Santos
Rhubens Ewald Moura Ribeiro (Orientador)

RESUMO

Sabe-se que um dos principais recursos que compõem as empresas, são os recursos humanos, desta forma, tem sido um grande enfoque das organizações a busca por treinar e desenvolver os funcionários, de modo que exerçam suas atividades laborais com mais eficiência e eficácia. Através disso, observa-se que o comportamento de um colaborador dentro de uma organização é motivado por fatores internos e externos, tendo em vista isso, estabelecer estratégias para treinar e desenvolver o comportamento organizacional, torna-se um grande aliado para que as organizações possam alcançar resultados positivos. O presente trabalho de pesquisa apresenta uma revisão bibliográfica, analisando estudos já realizados com temas relacionados ao tema investigado, por meio de plataformas de periódicos, com o objetivo de avaliar como o comportamento dos indivíduos impactam no resultado organizacional e, elaborar discussões sobre novas estratégias de treinamento e desenvolvimento comportamental.

Palavras-chave - Desenvolvimento, gestão comportamental, treinamento.

1 INTRODUÇÃO

As organizações são constituídas por meio da reunião de vários tipos de recursos para o seu pleno exercício de suas

atividades, sendo eles, recursos monetários, tecnológicos, matéria-prima e, o principal, humanos. Partindo desse pressuposto, para que uma organização consiga alcançar os seus objetivos, são necessários colaboradores que possuam diversos tipos de conhecimentos e habilidades trabalhando de forma sistêmica e em sintonia (LISBOA *et al.*, 2011).

Sabe-se que os indivíduos são munidos de crenças, costumes e valores que constituem a motivação, que norteia e impulsiona a maneira de como cada pessoa irá se comportar no ambiente social. Nas empresas, a motivação dos colaboradores impacta diretamente no seu comportamento e no exercício das suas atividades laborais. As organizações possuem o desafio de identificar e avaliar o que motiva os seus colaboradores e buscar estratégias para mantê-los motivados constantemente para que se tornem mais produtivos (SOUSA; RIBEIRO, 2022).

Estudos e teorias sobre os indivíduos e sobre a influência deles no ambiente organizacional passaram a ter maior notoriedade após a Teoria das Relações Humanas, advindas da experiência de Hawthorne do psicólogo Elton Mayo, como uma reação a teoria clássica (que possui ênfase na estrutura organizacional), passando a ter uma visão mais humanizada nas organizações (CHIAVENATO, 2014).

Faz-se necessário o estudo sobre treinamento e desenvolvimento comportamental, tendo em vista que, um colaborador que possui e desenvolve essas habilidades, tende a se sentir mais satisfeito e desempenhar suas atividades laborais com uma maior produtividade e eficiência. O gestor de pessoas possui a função de capacitar e desenvolver esses colaboradores, buscando uma educação continuada para uma maior cooperação das pessoas que fazem parte da instituição de modo que consigam alcançar os objetivos tanto pessoais, quanto organizacionais (CHIAVENATO, 2020).

Outro ponto a se destacar, é o fato de que o comportamento organizacional não é algo absoluto e não pode ser generalizado, pois o comportamento varia entre cada

indivíduo e pode variar de acordo com a situação em que se está inserido. Cada pessoa é capaz de ser motivada por um ou mais variáveis que podem ser divergentes para outras (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Diante do que foi exposto acerca do tema, surge o seguinte questionamento: Como treinar e desenvolver o comportamento dos colaboradores nas organizações? Este artigo realizou uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de realizar um levantamento sobre as discussões fomentadas em outros periódicos, avaliar como o comportamento dos indivíduos impactam no resultado organizacional e, elaborar discussões sobre novas estratégias de treinamento e desenvolvimento comportamental.

O presente trabalho foi dividido em quatro seções: a primeira seção realiza uma contextualização do tema buscando referenciais teóricos para compreender o tema; a segunda seção discute a metodologia utilizada na pesquisa; a terceira seção abrange os resultados e análises obtidos por meio das pesquisas para discussão do caso e, por fim, a quarta e última seção abrange a conclusão do tema, avaliando se o objetivo proposto foi alcançado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste trabalho de pesquisa, apresentar-se-ão os conceitos teóricos sobre os quais embasam a nossa pesquisa sobre Treinamento e Desenvolvimento Comportamental de Pessoas nas Organizações.

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Percebe-se que o interesse pelo estudo do comportamento humano vem crescendo muito e atravessa séculos, mas sua aplicabilidade dentro do ambiente

organizacional (das empresas) é mais recente, dar-se-á, a partir do surgimento das organizações. O aspecto comportamental das empresas nasceu a partir de experiências realizadas em uma fábrica de equipamentos telefônicos localizada em Hawthorne, em Chicago, Estados Unidos. Foi uma tentativa de humanizar o trabalho dos colaboradores (RIBEIRO, 2005).

Pode-se dizer, também, que o enfoque comportamental poderá ser usado para selecionar metas menos vulneráveis ou onde os concorrentes são mais fracos (PORTER, 2021). As empresas que desenvolvem com sucesso a estratégia de enfoque dentro de sua administração podem também obter potencialmente retornos acima da média.

Com isso, mostrou-se cada vez mais evidente que a administração não evoluiria se as pessoas não fossem consideradas em sua totalidade, e não apenas como “peças humanas” como parte importante do processo de administrar organizações (MAXIMIANO, 2004).

Com isso, o comportamento organizacional é uma área vasta de estudos. Esta afirmação significa que se trata de uma certa especialidade com um corpo comum de conhecimentos. O que esse campo estuda? Estuda três determinantes do comportamento nas organizações: indivíduos, grupos e estrutura. O comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente em seus ambientes (ROBBINS, 2009).

O ambiente organizacional configura-se como um meio de promover a cooperação, descobertas e transformações dos indivíduos mediante a inter-relação, inseridos a ele. Dessa forma, se torna possível a construção de uma prática social com condições de aprimorar o processo de aprendizado, resultando na construção de significados e promovendo práticas críticas. Enfatiza-se assim, que a criatividade tem um papel fundamental no âmbito pessoal dos indivíduos por estar inserida nesse processo (STERNBERG; LUBART, 2004).

Já em relação à criatividade organizacional, a mesma é “um processo originário das características de personalidade, conhecimento, habilidades e motivação dos membros da organização” que pode ser instigado ou dificultado pelas características do ambiente de trabalho (BEDANI, 2012, p. 154). É fundamental criar “as condições internas necessárias ao desenvolvimento do pensamento criativo” (STERNBERG; LUBART, 2004, p. 11), pois, conforme pesquisas sobre o tema, a habilidade criativa do indivíduo não se manifesta, sem estímulo do ambiente.

Assim, a criatividade é vista como um dos principais componentes de garantia de sucesso da organização (PERRY, 2014). Uma vez que, para se manter perene no mercado, as organizações, inseridas em um ambiente complexo e efêmero, necessitam desenvolver as habilidades criativas dos indivíduos a fim de atingir seu desenvolvimento e comportamento organizacional.

O dicionário Aurélio define a palavra comportamento como o conjunto de atitudes e reações que os indivíduos têm a respeito dos estímulos internos e externos (FERREIRA, 2010). O comportamento do indivíduo pode ser influenciado por diversos fatores, tal como por exemplo, o ambiente em que está inserido.

Entende-se por comportamento organizacional como um campo vasto de estudos que tem por escopo identificar e avaliar os efeitos que as pessoas, os grupos e a estrutura das organizações possuem sobre o comportamento e o desempenho dos colaboradores dentro das organizações, buscando, a partir dos conhecimentos obtidos, desenvolver melhorias para o ambiente organizacional e, conseqüentemente uma maior eficiência e eficácia operacional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

As pesquisas e os estudos realizados do comportamento organizacional é uma ciência aplicada que se apoia na contribuição de diversas outras disciplinas comportamentais (ROBBINS, 2009). Ainda, no objetivo dessas discussões, o

comportamento Organizacional representa de certa maneira, uma complementaridade à criatividade e clima organizacional, pois ambos se inter-relacionam. O clima organizacional é considerado como a percepção que os indivíduos têm da cultura organizacional, no qual estão inseridos. Essa percepção abrange tanto os valores, como rituais, crenças, normas de conduta, atividades, processos, sistemas, rotinas, enfim, toda ação de comportamento organizacional (SCHNEIDER, 2000).

2.2 GESTÃO COMPORTAMENTAL

Gestão Comportamental é uma maneira de realizar Gestão de Pessoas com o objetivo de desenvolver os perfis comportamentais dos colaboradores, essa nova maneira de se trabalhar, com um enfoque maior no comportamento dos indivíduos nas organizações surgiu no ano de 1950 pelos estudiosos Maslow e Herzberg e eles desenvolveram teorias sobre motivação, objetivos e comportamento humano. Esse tipo de gestão possui o foco no desenvolvimento de habilidades e competências comportamentais, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável, garantindo uma maior satisfação e motivação dos funcionários, promovendo também a criatividade e auxiliando no processo de tomada de decisão (GIRALDI; KOHLER; RAMPAZZO, 2019).

As teorias X e Y, elaboradas pelo psicólogo Douglas McGregor, impulsionaram os estudos sobre gestão comportamental. Essas teorias possuem a premissa de que o comportamento do empregado é manipulado pelas atitudes e crenças de seus supervisores, gerando diversas discussões acerca dessa abordagem (DIAS; QUEIROZ; LOPES, 2018). Dessa forma, é importante que os objetivos organizacionais e pessoais estejam alinhados para que os colaboradores cresçam em conjunto com a organização.

Silva, Tsukahara e Nunes (2017), abordam a cultura organizacional como uma variável fundamental, tendo em vista que a cultura é considerada como a essência da empresa, norteadora das atitudes e o comportamento dos indivíduos. Desta forma, é importante que os líderes disseminem a cultura da empresa com os seus liderados, para que os colaboradores se adequem a realidade da empresa.

Uma gestão de pessoas que valoriza os colaboradores, que possui políticas de desenvolvimento, em constante busca por aproveitar e reter seus talentos, gera diversos benefícios para as organizações, para isso, é imprescindível avaliar o comportamento e o desempenho dos colaboradores, de modo a encontrar competências ainda não exploradas neles (AZEREDO, 2019).

Bley (2014), psicóloga brasileira muito conhecida na área de segurança do trabalho e segurança comportamental, faz uso de um conjunto de estratégias e ferramentas utilizadas sobre os comportamentos dos trabalhadores, bem como de grupos e da própria organização, com o objetivo de torná-los capazes de prevenir acidentes de trabalho.

Ferramentas essas que nasceram a partir de uma abordagem na qual muitos comportamentos indesejados são vistos como os responsáveis pela ocorrência de muitos acidentes e doenças ocupacionais. A gestão comportamental introduzida nos sistemas de gestão das empresas no quesito de segurança é considerada vantajosa (PEREIRA, 2016).

Cabe aos gestores, por exemplo, em locais de trabalho que seja insalubre ou nocivo, criar condições de ambiente laboral para que os colaboradores possam exercer suas atividades com segurança de modo a reduzir possíveis riscos ou acidentes, desenvolvendo ações de conscientização do comportamento, como uso de EPI's, disseminando a cultura da segurança no trabalho (BLEY, 2014).

Denizote e Mello (2014), afirmam que um bom sistema de gestão acaba dando uma melhoria na cultura de saúde e

segurança ocupacional, dado que as ações, atitudes e motivação dos funcionários acarretam uma maior chance de riscos. No entanto, é a partir da melhoria contínua da gestão comportamental que pode haver a redução dos números de desvios, incidentes e acidentes.

A promoção de cursos e treinamentos comportamentais internos e externos, são ferramentas muito utilizadas pelas organizações, de forma a integrar os colaboradores e fortalecer a equipe. É indispensável a elaboração e aplicação de formulários de necessidades de treinamento junto aos colaboradores, para que possam expressar aos gestores as dificuldades encontradas no ambiente de trabalho, e dessa forma, nortear a empresa para implementar treinamentos baseados nessas dificuldades, de modo a garantir bons resultados nos programas de gestão comportamental (CRUZ, 2014).

Com isso, é de muita valia haver uma equipe de multiplicadores que tenha um compromisso sério com os programas em tempo integral. Ferramentas essas que educam, identificam e definem os comportamentos críticos relacionados à segurança, vendo e abordando positivamente os colaboradores, fornecendo dessa forma *feedbacks* e utilizando todos os resultados obtidos para melhorias contínuas de boas práticas. É por conta disso que se deve observar os esforços positivos dos colaboradores quanto a essas práticas, esforços esses que devem ser reconhecidos. Para haver um bom sucesso na gestão comportamental, todos os colaboradores, independentemente do seu nível e função, devem estar envolvidos nos programas (MASSERA, 2003).

No entanto, caso todas as ferramentas venham a ser utilizadas de maneira descontextualizadas e sem considerar as variáveis relacionadas à prevenção, é possível acarretar no insucesso dessa gestão. Pois uma mudança rápida e efetiva de comportamento acontece por meio do processo de aprender. Percebendo que não há o aprendizado por parte dos colaboradores, as estratégias de gestão comportamental podem

não ser eficazes por muito tempo, voltando a ocorrer desvios e acidentes ocupacionais (BLEY; TURBAY; JUNIOR, 2011).

2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Compreende-se treinamento e desenvolvimento (T&D) como uma forma de ensinar os colaboradores, desenvolver habilidades e competências para o exercício de sua função laboral. Chiavenato (2020), ressalta que há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas, enquanto o treinamento tem como foco no curto prazo, apenas voltado para o desempenho das atividades relacionadas ao cargo atual, o desenvolvimento possui o foco no longo prazo, desenvolvendo novas habilidades e competências que serão necessárias para futuros cargos, buscando o crescimento dos colaboradores dentro da organização.

Diante do contexto no qual a sociedade está inserida, a expressão americana “VUCA”, que originou-se para descrever as características da realidade atual, retratando como um cenário: volátil, por meio de constantes mudanças no meio; incerto, através das imprevisibilidades através dessas mudanças; complexo, por não ter a possibilidade de calcular os impactos dessas variações em curto prazo; ambíguo, por dar margem a diversas interpretações (PESTANA, 2020). Esse termo está presente cada vez mais no cotidiano dos indivíduos e das organizações.

Essa nova realidade, adjunta ao fenômeno da globalização e a recente pandemia, que acelerou diversos processos e adaptou as empresas a novas rotinas, vem se tornando um grande desafio para as organizações em se adequar às mudanças em um curto prazo, de forma a conseguir se manter competitiva no mercado e gerar resultados. Tendo em vista isso, e compreendendo que o principal capital das organizações é o humano, faz-se necessário que os colaboradores estejam altamente capacitados para

desenvolver a habilidade de se adaptarem a esse novo cenário instável (BEYER; SOLER, 2019).

Atualmente, as organizações têm se empenhado progressivamente em treinar e desenvolver os colaboradores para que desempenhem cada vez melhor a sua função e tornar mais eficiente o trabalho. A capacitação dos colaboradores é imprescindível para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, gerando resultados não somente para eles, mas também para as organizações (SILVA; AMARAL, 2021).

Nesta linha de raciocínio, uma instituição que possui como cultura organizacional a proporção de programas de educação continuada, oferecendo com frequência treinamentos internos e externos, com o objetivo de desenvolver os colaboradores a estarem sempre atentos às novas tendências do mercado e fortalecer os conhecimentos já adquiridos, de modo a aperfeiçoar as habilidades, garante uma vantagem competitiva para a organização.

Investir não só em treinamentos técnicos, como também em treinamentos comportamentais, de maneira a aprimorar as relações de trabalho, o relacionamento com os clientes e fornecedores, como se comportar no ambiente laboral e como reagir às mudanças no meio traz diversos benefícios no local de trabalho, tais como: motivação, trabalho em equipe, resolução de problemas, satisfação no trabalho, melhorias no clima organizacional (MADRUGA, 2018).

Promover treinamentos e desenvolver o comportamento dos colaboradores de uma organização, reduz falhas nos processos, conflitos internos e problemas de comunicação, tornando o ambiente de trabalho mais harmônico e produtivo, como consequência disso, impulsiona os resultados organizacionais. Com isso, essa ferramenta é uma importante aliada para o alcance dos objetivos e metas, associando e inserindo a cultura da empresa, permeando por todos os membros e cargos da instituição, desde o nível operacional ao estratégico (COSTA; SANTANA, 2013).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa apresenta uma abordagem de natureza qualitativa, de forma a buscar compreender e esclarecer os fenômenos em estudo, baseado nas informações obtidas de forma sistemática (MENEZES *et al.*, 2019). Pelo fato desse tipo de abordagem estudar os fenômenos ocorridos, é possível avaliar com mais profundidade e subjetiva o comportamento dos indivíduos.

Tendo em vista a abordagem que foi aplicada ao estudo, a pesquisa propôs a análise de forma descritiva, que possui o objetivo de avaliar detalhadamente, interpretar, classificar e descrever as características do objeto de estudo. Nesse tipo de pesquisa, os fenômenos são observados e analisados, sem a interferência do pesquisador (ANDRADE, 2010).

Como ferramenta de análise do estudo, utilizou-se o método de estudo bibliográfico (NASCIMENTO; RIBEIRO, 2021), com objetivo norteador de realizar uma varredura nas plataformas de periódicos, de forma a quantificar os estudos realizados sobre o tema em questão e analisar como o treinamento e desenvolvimento influencia no comportamento dos colaboradores nas organizações e, em seguida, elaborar estratégias para aprimorar os treinamentos dos diferentes níveis estratégicos (MATIAS-PEREIRA, 2016). Para realização do trabalho de pesquisa, foi utilizada a base de dados *Google Acadêmico* e *Portal de Periódicos da Capes*, buscando por artigos e teorias que abordam e que se relacionam ao tema em estudo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico são apresentados os resultados e análises da pesquisa desenvolvida, bem como os principais achados e inferências são postos em destaque.

Para a realização do trabalho de pesquisa, foram inseridos os termos “treinamento e desenvolvimento comportamental nas

organizações" e "gestão comportamental nas organizações" nas plataformas de periódicos *Google Acadêmico* e *Portal de Periódicos da CAPES*, para verificar os artigos e livros publicados no período entre os últimos cinco anos (2017-2022).

Por meio da pesquisa realizada, foi possível encontrar uma diversidade de artigos relacionados ao tema em estudo. Através da análise das pesquisas nas duas bases de dados, observou-se um aumento considerável de pesquisas relacionadas ao tema de treinamento e desenvolvimento comportamental, o que demonstra uma maior procura por compreender o papel dos colaboradores e os impactos que uma equipe que trabalha motivada e em equipe podem gerar resultados da empresa. Desta forma, pode-se constatar uma mudança no cenário, no qual as empresas têm passado a focar cada vez mais nos seus colaboradores e em como manter seus colaboradores mais satisfeitos, para que se tornem mais produtivos.

O quadro 1 a seguir apresenta um compilado dos achados em artigos e livros, demonstrando a importância do treinamento e desenvolvimento comportamental.

Quadro 1: Importância do treinamento e desenvolvimento comportamental

DEFINIÇÃO	AUTOR
Desenvolver a competência comportamental evoluirá o colaborador para se relacionar melhor consigo mesmo e com os outros membros da organização.	Madruga (2018)
O treinamento e desenvolvimento dos colaboradores promove uma evolução na qualidade, produtividade e lucratividade da organização.	Silva, Trevisol (2019)
Treinar e desenvolver o comportamento dos colaboradores favorece a empresa e garante uma vantagem competitiva.	Pessanha <i>et al.</i> (2019)
Percebe-se a importância de treinamentos e desenvolvimentos nos aspectos comportamentais para o sucesso das organizações.	Torres (2018)

<p>É imprescindível para as organizações estabelecer programas de treinamento e desenvolvimento comportamental para capacitação e aperfeiçoamento das atividades laborais.</p>	<p>Matos (2019)</p>
--	---------------------

Fonte: Autores (2022)

Observou-se por meio das pesquisas que, uma instituição que promove treinamentos e busca desenvolver constantemente o colaborador, valorizando uma educação continuada, oferecendo e apoiando cursos ou eventos internos e externos, garante uma equipe mais sólida e com foco em resultados.

Estabelecer e externalizar aos colaboradores a cultura da empresa, onde será apresentado a identidade da empresa, tais como: missão, visão e valores, integrando os colaboradores e permeando por toda a organização, faz com que os colaboradores tenham o sentimento de pertencimento a instituição, sigam e disseminem a cultura com os demais.

Diante desses pontos, na intenção de intensificar e promover treinamentos mais eficazes, percebeu-se ainda que a avaliação é a ferramenta principal, ou melhor essencial para a gestão e melhoria do desempenho dos colaboradores, merecendo nesse ponto um tratamento mais que especial. Se não houver um acompanhamento de desempenho mais próximo com o colaborador, não se consegue estruturar uma administração eficiente. Obter informações e conhecer o que está ocorrendo dentro da organização, promover *feedbacks*, comparar desempenhos com um padrão ou ponto de referência, reconhecer desempenhos, que devam ser recompensados e apoiar decisões a respeito de alocação de recursos, projeções e cronogramas de trabalho é vital para uma organização eficaz e moderna.

Desta forma, notou-se que é fundamental a realização de um diagnóstico que demonstre o cenário atual da empresa, uma pesquisa de clima organizacional para avaliar a satisfação dos colaboradores em relação a diversos aspectos da empresa, uma avaliação 360 graus, para avaliar o desempenho dos funcionários.

É indispensável também propor reuniões com os colaboradores, compreender o que precisa ser melhorado para o exercício das atividades laborais

El-Kouba *et al.* (2009), destaca a importância da elaboração e promoção de programas de desenvolvimento comportamental com o objetivo de melhorar as relações de trabalho, o trabalho em equipe e a motivação dos colaboradores. Através desses programas, é possível desenvolver os indivíduos tanto pessoalmente, quanto profissionalmente a conquista de seus objetivos.

O desenvolvimento dos colaboradores está relacionado à prática de gestão por competências, estimulando os funcionários a se preparar para as constantes mudanças do mercado. Os treinamentos de gestão por competências são classificados em três tipos: treinamentos em competências técnicas, híbridas e comportamentais, sendo o treinamento comportamental responsável por desenvolver novas atitudes dos colaboradores e estimular a inovação, auxiliando os indivíduos a controlarem suas emoções e comportamentos, proporcionando ótimos resultados no ambiente laboral (MADRUGA, 2018).

Segundo Moritz e Pereira (2012), a comunicação é um dos principais aspectos que devem ser trabalhados em todos os níveis hierárquicos das organizações, uma vez que é por meio dela que são repassadas as informações, dados, e por meio dela, pode influenciar no processo de tomada de decisão, desta forma, é de extrema importância que as organizações desenvolvam uma comunicação com seus colaboradores de forma clara, objetiva e transparente e, da mesma forma, os funcionários devem procurar uma comunicação mais assertiva e em sintonia para que os processos ocorram de acordo com os padrões.

Capacitar os colaboradores para que estejam aptos para resolver qualquer tipo de conflitos, sejam eles internos, entre colaboradores; ou externos, com cliente ou fornecedores, de modo que os conflitos possam ser resolvidos de forma objetiva, ágil e assertiva, desenvolvendo também os funcionários para

auxiliarem os gestores com sugestões de melhoria nos processos, a fim de reduzir falhas e conflitos, garantindo um processo mais fluido.

Outro fator importante a ser trabalhado e desenvolvido, é a inteligência emocional dos funcionários, com o objetivo de promover o autoconhecimento, de modo que os colaboradores possam compreender e controlar suas emoções, desenvolver a sua capacidade intelectual, contribuindo com as relações sociais no ambiente laboral.

Deve-se destacar também, ao final de cada treinamento comportamental, a importância da disponibilização de um formulário para que os participantes possam responder com um *feedback* sobre o assunto abordado, no qual deve-se questionar: se o treinamento atendeu as expectativas; se o conteúdo foi relevante pode contribuir com o desenvolvimento do participante; se o treinamento foi claro e objetivo; se a carga horária para o treinamento foi suficiente para compreender o tema. Através desse *feedback* pode-se avaliar a eficácia do treinamento, se o treinamento foi importante para desenvolver os colaboradores, aliado a uma avaliação de desempenho para avaliar se está sendo posto em prática o que foi exposto durante a capacitação.

Mas o processo de treinamento comportamental não se encerra, existe a necessidade de uma avaliação contínua e isso é estratégico. O setor de T&D deve acompanhar o empregado e sua evolução no posto de trabalho para avaliar a eficácia do processo de treinamento efetivamente na prática, ou seja, verificar o quanto treinamento foi eficiente e o quanto ele gerou de lucratividade laboral. Isso pode ser feito por meio de questionário, entrevistas ou de forma que o participante realize uma autoavaliação quanto ao aproveitamento do curso (inclusive, se for o caso, informando o motivo de não estar colocando em prática o que aprendeu no treinamento). Outra forma é o superior hierárquico avaliar as mudanças verificadas nas atitudes e habilidades do treinando após o treinamento.

A avaliação é um verdadeiro instrumento da estrutura organizacional para aumentar sua eficiência e eficácia. Pode-se traduzir isso em forma de melhoria da imagem da empresa, do clima e do relacionamento empresa empregado. Segundo Chiavenato (2020), a avaliação também pode produzir resultados na área de recursos humanos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de pesquisa buscou realizar um estudo acerca do tema de comportamento organizacional e os impactos que possuem nos resultados institucionais. Através disso, foi possível discutir sobre estratégias de gestão com foco em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, para que se tornem mais capacitados e produtivos.

O campo de gestão do comportamento organizacional ainda é amplo e complexo, devido ao fato de que os colaboradores são motivados de formas distintas, tendo se tornado um grande desafio para os gestores em conseguir motivar todos. Desta forma, uma empresa que possui um bom clima organizacional e uma cultura organizacional sólida, que dissemina com os novos integrantes da equipe, faz com que os funcionários sintam-se mais satisfeitos e unidos, trabalhando em sintonia e reduzindo falhas em processos.

De modo geral, pode-se perceber que o objetivo proposto para o início da pesquisa foi alcançado, tendo em vista que, atualmente, existem diversas pesquisas que abordam essa temática, o que proporciona uma discussão mais aprofundada e objetiva, encontrando possíveis soluções para desenvolver o comportamento dos colaboradores dentro das instituições.

Por fim, sugere-se para futuras pesquisas, o estudo do comportamento organizacional baseado na metodologia DISC e outras metodologias, a fim de se aprofundar em treinamentos mais específicos para cada tipo de perfil comportamental. Ademais, novas pesquisas acerca dos temas de gestão

comportamental e comportamento organizacional, de modo a fomentar a discussão a respeito dessa abordagem e contribuir para a comunidade científica.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. D. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

AZEREDO, F. C. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aracaju, v. 10, n. 1, p. 14-30. jan./mar. 2019.

BEDANI, M. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 15-176. mai./jun. 2012.

BEYER, A. L; SOLER, R. D. V. **O capital humano nas organizações: uma revisão bibliográfica**. Revista CIPPUS, Canoas, v. 7, n. 1, p. 45-52, 2019.

BLEY, J. **Comportamento Seguro: Psicologia da Segurança no Trabalho e a Educação Para a Prevenção de Doenças e Acidentes**. 1ª ed. Belo Horizonte: Artesã, 2014.

BLEY, J.Z; TURBAY, J.C.F; JUNIOR, O.C. **Comportamento Seguro-Ciência e Senso Comum na Gestão dos Aspectos Humanos em Saúde e Segurança no trabalho**. 2011. **Revista CIPA**. Disponível em <http://www.comportamento.com.br/site2015-pt/artigo-5/>.

CRUZ, A.C. Análise do clima organizacional para a melhoria no ambiente de trabalho. Estudo de caso em empresa de tecnologia de informação. In: X Congresso Nacional de Excelência em

Gestão, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Inovarse, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9ª ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COSTA, A.C.B; SANTANA, L. A influência dos treinamentos comportamentais corporativos na vida pessoal: A percepção do funcionário operacional. **Cairu em Revista**, Salvador, v. 2, n. 2, p. 174-190. dez./jan. 2013.

DIAS, L.G; QUEIROZ, A.F; LOPES, M.R. Teoria comportamental: O impacto da teoria X e Y na gestão das organizações. **Revista Empreenda Unitoledo**, Araçatuba, v. 2, n.1, p. 63-80. fev./jun. 2018.

EL-KOUBA, A.; ROGLIO, K. D. D.; CORSO, J. M. D.; SILVA, W. V. da. Programas de desenvolvimento comportamental: influências sobre os objetivos estratégicos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 295–308. jul./set. 2009. Disponível em:
<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/36342>.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 5ª ed. Curitiba: Positivo, 2010.

GIRALDI, B. M.; KOHLER, T. F.; RAMPAZZO, R. M. S. Mapeamento de competências comportamentais: Relato de experiência com enfermeiros. **Revista Barbarói**, Santa Cruz do Sul, v. 1, n. 55, p. 137-152. jul./dez. 2019.

LISBOA, J.; COELHO, A.; COELHO, F.; ALMEIDA, F. **Introdução à Gestão de Organizações**. 3ª ed. Portugal: Vida Económica, 2011.

LOPES, V.C; R.L.B; DORO, A.P.G (org.). **Gestão de Pessoas em ONGs**. 1ª ed. Juiz de Fora: UFJF, 2021.

MADRUGA, R. **Treinamento e Desenvolvimento com foco em Educação Corporativa**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. *E-book*.

MASSERA, C. O que é Segurança Comportamental? **Revista Proteção**, 2003. Disponível em: <http://comportamento.seguro.com.br/wp-content/uploads/2014/05/e-report-O-que-e-seg-Comportamental-v2411114.pdf>.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MATOS, E. R. **O desenvolvimento de líderes baseado no estilo comportamental em uma organização de saúde**. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão para a competitividade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MENEZES, A. H. N; DUARTE, F. R.; CARVALHO, L. O. R.; SOUZA, T. E. S. Metodologia Científica: **Teoria e aplicação na educação a distância**. 1ª ed. Petrolina: UNIVASF, 2019.

MORITZ, G. O; PEREIRA, M. F. **Processo decisório**. 3ª ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.

NASCIMENTO, I. M. P.; RIBEIRO, R. E. M. Abordagem de servicescape: análise e influência da experiência do consumidor em um ambiente de serviço, cap. IX, pp. 173-188. In: **Administração e empreendedorismo** [livro eletrônico]: temas emergentes e aplicações / organização Gustavo Henrique Silva de Souza. - Campina Grande : Editora Amplla, 2021. 284 p. Formato: PDF ISBN: 978-65-88332-47-4. DOI: 10.51859/amplla.aet474.1121-9 Disponível em: <https://ampllaeditora.com.br/books/2021/07/eBook-Administracao-e-Empreendedorismo.pdf>

PERRY, A. L. **Creativity and its antecedents**: An investigation of different assessments and training effects. 2014. Iowa: State University, 2014.

PEREIRA, F. C.; DENIZOTE, A.; MELLO, J. M. C. **A influência dos aspectos comportamentais nos acidentes de trabalho: a importância da gestão da ambiência organizacional**. X Congresso Nacional Excelência em Gestão. 2014. <http://inovarse.org/filebrowser/download/7593>.

PESSANHA, L. A.; LINHARES, N. P.; MONTEIRO, S.; FRANÇA, I. I. N.; PUSSIARELI, D. A. F. A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas. **Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico**. v. 5, n. 5, p. 166-178, jul./dez. 2019. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.20951/2446-6778/v5n5a13>

PESTANA, J. G. **Cultura Organizacional e Competências do Século XXI no Mundo VUCA**. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade Europeia, Lisboa.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. São Paulo: ELSEVIER, 2021.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**: Teoria e prática no contexto brasileiro. 14ª ed. São Paulo: Pearson Education, 2011.

SILVA, D.; ROSA, J. C. A gestão por competências e o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas (T&D): Estudo de caso na empresa KL Embalagens - São João Batista/SC. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 8, n. 2, p. 79-100, 2019. DOI: 10.33362/visao.v8i2.2021. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2021>. Acesso em: 18 ago. 2022.

SILVA, R. R. C. C.; AMARAL, I. G. Treinamento e Desenvolvimento. *In*: **PARADELA, Organizational Psychology**: Vol. 1. Building and Developing the Organization. Washington, DC: American Psychology Association, 2011. p. 373-414.

SILVA, A. V.; TSUKAHARA, M. P.; NUNES, N. F. **Cultura Organizacional**: uma reflexão na perspectiva comportamental. 1ª ed. Brasília: Instituto Walden4, 2017.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. **Annual Review of Nursing Research**, v. 64, p. 361–88, 2013.

SCHNEIDER, B. **The Psychological Life of Organizations**. *In*: ASHKANASY, NEAL M.; WILDEROM, CELEST P. M.; PETERSON, MARK F. (Org.). Handbook of Organizational Culture and Climate. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2000. p. xvii–xxii.

SOUSA, M. S.; RIBEIRO, R. E. M. Motivação como chave para Gestão do Comportamento Organizacional. *In*: BRAGA, D.LS.

(org.) **Pesquisas e Reflexões Nacionais em Ciências Humanas, Sociais e Linguísticas**. 1ª ed. Florianópolis: Instituto Scientia, 2022, p. 416-437. Disponível em: <https://institutoscientia.com/wp-content/uploads/2022/04/Livro-Humanas-Sociais-Linguagens.pdf>.

STERNBERG, R. J.; LUBART, T. I. **The concept of creativity: Prospects and paradigms**. In: STERNBERG, R. J. (Org.). *Handbook of Creativity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2004. p. 3-15.

TORRES, R. S. **Estudo de impacto do programa de treinamento comportamental em empreendedorismo - EMPRETEC**. 2018. Dissertação (Mestrado em Empreendedorismo) – Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

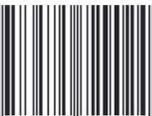


LESTU
Publishing Company

R:REAL
INTELIGÊNCIA EM NEGÓCIOS



ISBN: 978-65-85729-02-4



9 786585 729024