

# ASPECTOS RELEVANTES SOBRE O COMPORTAMENTO HUMANO E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Rosa Francisca Pommer<sup>1</sup>  
Janete Rosa da Fonseca<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente estudo teve por objetivo verificar de forma breve e inteligível, com base nos fundamentos teóricos se as competências, a aprendizagem e a motivação dos colaboradores interferem na qualidade do seu desempenho organizacional. Para se chegar a esta finalidade a presente pesquisa busca identificar quais são as competências individuais para que haja influência na execução das tarefas na organização e analisar a capacidade de aprendizagem, verificando o grau de motivação de cada colaborador. Verificou-se de maneira teórica a importância do estudo para que o gestor de pessoas possa aplicar na organização, sabendo analisar o comportamento humano e as características de cada colaborador, cada um com sua capacidade de aprendizagem e de conhecimento, almejando identificar o que irá motivar tanto a equipe como também cada indivíduo. Buscando assim alcançar melhores resultados para a organização, fazendo com que cada trabalhador fique satisfeito e execute suas funções com melhor desempenho. Portanto percebeu-se a necessidade deste estudo que possibilitará ao gestor de pessoas a análise do comportamento humano de forma individual e em grupo, verificando com base em fundamentos teóricos se haverá influência na qualidade do desempenho organizacional.

**Palavras- chave:** Competências. Aprendizagem. Motivação.

**ABSTRACT:** This study aimed to verify briefly and intelligibly, based on theoretical grounds if the skills, learning and motivation of employees influence the quality of their organizational performance. To achieve this purpose the present study seeks to identify what are the individual skills so that there is influence on the implementation of the tasks in the organization and analyze the learning ability by checking the degree of motivation of each employee. It is theoretically the importance of the study to the manager of people can apply in the organization, knowing analyze human behavior and characteristics of each employee, each with their learning ability and knowledge, aiming to identify what will motivate both the team as well as each individual. Thus seeking to achieve better results for the organization, making each employee is satisfied and perform their duties better performance. So we realized the need for this study will enable the people of the analysis of human behavior individually and group manager, checking based on theoretical grounds it will influence the quality of organizational performance.

**Keywords:** Skills. Learning. Motivation.

---

<sup>1</sup> Cursista de Pós-Graduação Lato Sensu – Especialização em Gestão de Pessoas- Faculdade de Sinop – FASIPE. Graduada em Economia pela Universidade Estadual de Mato Grosso - UNEMAT. Graduada em Administração Financeira pela Faculdade de Sinop – FASIPE. Endereço eletrônico: [rosapommer@gmail.com](mailto:rosapommer@gmail.com)

<sup>2</sup> Pedagoga, Mestre e Doutora em Educação. Docente do Programa de Pós-graduação Lato Sensu da Faculdade de Sinop- FASIPE. Coordenadora do Curso de Pedagogia da Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde. Orientadora deste artigo. Endereço Eletrônico: [projetistadm@gmail.com](mailto:projetistadm@gmail.com)

## **INTRODUÇÃO**

A relevância da pesquisa se encontra no fato de até que ponto o comportamento humano interfere no âmbito organizacional, cada indivíduo possui suas respectivas características, metas e objetivos a serem alcançados de modo particular, ficando assim visível a dificuldade do gestor de pessoas em lidar com a adversidade, sendo que no ambiente organizacional as competências, a capacidade de aprendizagem e a motivação devem ser levadas em consideração.

A problemática da pesquisa está relacionada se as competências, a aprendizagem e a motivação dos colaboradores interferem na qualidade do seu desempenho organizacional?

A pesquisa tem por objetivo verificar se as competências, a aprendizagem e a motivação dos colaboradores interferem na qualidade do seu desempenho organizacional. Para se chegar a esta finalidade a presente pesquisa busca identificar quais são as competências individuais para que haja influência na execução das tarefas na organização e analisar a capacidade de aprendizagem, verificando o grau de motivação de cada colaborador.

Portanto percebeu-se a necessidade deste estudo que possibilitará ao gestor de pessoas a análise do comportamento humano de forma individual e em grupo, verificando com base em fundamentos teóricos se haverá influência na qualidade do desempenho organizacional.

## **2. METODOLOGIA**

A abordagem metodológica da pesquisa será qualitativa, pois não tem representação numérica, com o tipo de pesquisa explicativa buscando a razão desta análise do comportamento humano e sua interferência no desempenho organizacional.

Na pesquisa qualitativa existe pouco empenho por definir operacionalmente as variáveis. Elas são apenas descritas e seu número pode ser grande, ao contrário do que apresenta o enfoque quantitativo, preocupado com a medida delas e a verificação empírica das hipóteses (TRIVIÑOS, 1987, p. 109).

Foi necessária a técnica de pesquisa bibliográfica, pois foram utilizados como base artigos, livros e embasamentos teóricos. Tem o seu procedimento através de comentário particular sobre a citação do autor, analisando e interpretando o conteúdo abordado.

Aplicando o método indutivo que parte de uma questão particular para o geral, onde através deste a sociedade de maneira geral irá conseguir identificar os pontos positivos no comportamento humano e aplicar em benefício da empresa. Já a natureza da pesquisa será aplicada, pois irá solucionar um problema específico onde as competências, a aprendizagem e

a motivação dos colaboradores deverão ser analisadas para contribuir em resultados eficientes para a organização.

Através destes mecanismos se almeja alcançar os resultados para atingir os objetivos da pesquisa que irão contribuir para maiores conhecimentos a respeito do tema.

### **3. REVISÃO DE LITERATURA**

#### **3.1 Competências, Aprendizagem e Conhecimento**

O trabalho em equipe tem grande importância no dia a dia das empresas, o que acaba valorizando a capacidade das pessoas nas tarefas a serem executadas, pois cada indivíduo possui suas características próprias e também competências a serem potencializadas.

Verifica-se ênfase crescente em equipes multifuncionais com bastante grau de autonomia, aquilo que se convencionou chamar de equipes auto gerenciadas, bem como em levar a decisão cada vez mais perto do cliente. Exercita-se a capacitação das pessoas dentro das empresas, bem como o compartilhamento de poder. O conceito de delegação amplia-se (VERGARA, 2007, p. 31).

A qualificação profissional de cada indivíduo deve ser levada em consideração e também suas características pessoais, pois nos casos das equipes multifuncionais ocorre o compartilhamento do poder e assim o conceito de delegação de funções se altera, pois, passasse a ter um grau de autonomia nas tomadas de decisões da empresa.

Vergara (2007, p. 37) afirma que: “Ao discutir o reflexo da atuação das empresas em um mercado global, há um ciclo de aprendizado de competência global, no qual relaciona: mentalidade, característica pessoal e competência”.

Portanto há necessidade de adaptação das empresas, em resposta às mudanças no ambiente dos negócios, havendo assim o reconhecimento da importância da qualificação profissional e também das características de cada um.

Segundo Vergara (2007, p. 37): “Pessoas de mentalidade global são as que investem na imagem mais ampla; aceitam a vida como um equilíbrio de forças contraditórias que devem ser apreciadas, ponderadas e geridas; confiam no processo, a fim de lidar com o inesperado, em vez de confiarem na estrutura”.

As pessoas com mentalidade global veem as mudanças como oportunidades e se sentem a vontade diante as situações diferentes e desafios, buscando novos significados tanto

para a organização quanto para si mesmas, ou seja tem uma visão mais abrangente, se adaptam as mudanças e utilizam os desafios em seu benefício.

De acordo com (VERGARA, 2007, p. 37) existem seis tipos de características pessoais:

- Conhecimento - Precisa ser amplo e profundo, cobrindo aspectos técnicos e do negócio e contribuindo para gerir adequadamente o processo competitivo.
- Conceituação - Diz respeito ao pensamento abstrato, à capacidade conceitual necessária para lidar com a complexidade das organizações atuais. Para tanto, os gestores devem ser, simultaneamente, especializados e holísticos em sua maneira de pensar, o que implica conciliar análise e síntese.
- Flexibilidade - Refere-se à adaptabilidade necessária para lidar com as mudanças rápidas do ambiente, o que permitirá ser capaz de lidar com processos, em vez de regras e procedimentos.
- Sensibilidade - É necessária para lidar com as diferenças individuais presentes nas equipes. Para isso, é importante não só estar integrado e emocionalmente estável, como também aberto para outros pontos de vista e predisposto a questionar suposições, valores e convicções.
- Julgamento - Está associado à qualidade de lidar com incerteza, cada vez mais presente nas decisões gerenciais.
- Reflexão - Oferece a perspectiva necessária para lidar com as exigências de um aprendizado contínuo.

A mentalidade e as características pessoais representam o lado ser da gestão, enquanto o lado fazer é representado pelas competências.

Vergara (2007, p. 38) afirma que: “Competência é uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado”.

Uma competência é desenvolvida pelo fluxo constante entre mentalidade, prática e tarefa; portanto, mentalidade não é competência. Na verdade, uma competência só se estabelece quando a mentalidade é transformada em comportamento. Da mesma forma característica não é competência. Uma pessoa pode ser sensível para lidar

com diferenças individuais, e, no entanto, não aplicar essa sensibilidade no trabalho em equipe (VERGARA, 2007, p. 38).

É importante ressaltar que há diferenças entre as características e as competências de cada indivíduo, pois a competência só se estabelece quando a mentalidade é transformada em comportamento, e as características podem ser utilizadas ou não no ambiente de trabalho, pois em alguns casos poderão ser úteis mas podem prejudicar o trabalho em equipe.

É possível, então, classificar as competências como humanas - também denominadas individuais ou profissionais (aquelas relacionadas a pessoas, no nível individual) e organizacionais (aquelas que se referem a atributos ou capacidades da organização em sua totalidade ou de suas unidades produtivas), cabendo ressaltar que um nível influencia o outro e vice-versa, de tal forma que as competências humanas afetam as competências organizacionais e ao mesmo tempo são influenciadas por estas (CARBONE, 2009, p. 49).

Nota-se que as competências são classificadas como: humanas e organizacionais, podendo um nível influenciar ao outro, pois as competências partem dos indivíduos que são os profissionais, e do ambiente organizacional que são as competências que se destacam em sua totalidade, ou até mesmo em algum setor, departamento ou unidade produtiva.

O conceito de competências essenciais é definido como o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias. Num cenário dinâmico, a vantagem competitiva da organização reside nas competências que garantem o acesso a uma diversidade de mercados (CARBONE, 2009, p. 34).

As competências são dinâmicas, pois a alavancagem e a construção de novas competências exigem a interação entre as pessoas e os grupos dentro da organização, entre empresas e fornecedores. Para que haja a compreensão do processo de competências é necessária uma visão das empresas como sistemas humano-sociais e econômicos.

O conhecimento gerencial e a capacidade de aprendizagem nas organizações passam a ser considerados os motores da mudança estratégica. No longo prazo, a sustentação da vantagem competitiva depende de uma capacidade superior para identificar, construir e alavancar novas competências. Em suma: a aprendizagem torna-se variável estratégica crítica para o sucesso organizacional (CARBONE, 2009, p. 34).

A aprendizagem é de suma importância para o sucesso da organização, pois é através da capacidade de aprendizagem que as vantagens competitivas que neste caso são as competências, podem ser identificadas, construídas ou até mesmo potencializadas.

O conhecimento é construído e reconstruído, permanentemente, a partir das interações que ocorrem no mundo do trabalho, no qual seu autor, diante dos eventos do dia a dia, inventa e renova as soluções para problemas incertos. O conhecimento é um processo constante de movimento e mudança, voltado para o futuro, na medida em que influencia a tomada de decisão e implica ação de significado relevante (CARBONE, 2009, p. 38).

Contudo o conhecimento pode ser construído e reconstruído, pois na rotina de trabalho os colaboradores procuram constantemente por soluções aos problemas enfrentados, é através dele que se torna possível a tomada de decisão correta, minimizando os erros e alcançando os melhores resultados de forma mais eficiente.

Vergara (2007, p. 190) afirma que: “Um conjunto de pessoas trabalhando juntas é apenas um conjunto de pessoas. Para que se torne uma equipe é preciso que haja um elemento de identidade, elemento de natureza simbólica, que una as pessoas, estando elas fisicamente próximas, ou não”.

No trabalho em equipe o poder é compartilhado, as pessoas sentem-se motivadas e responsáveis pelos resultados e engajam-se no processo com um componente de cumplicidade. E o conhecimento de cada indivíduo, torna-se um valor agregado à gestão de pessoas.

De acordo com Vergara (2007, p. 193): “A operação interna básica de um grupo é a comunicação, que está associada à operação de manutenção, a qual visa impedir que o grupo se desfça”.

A equipe se automotiva na medida em que consegue alcançar seus objetivos mútuos, há um processo de cumplicidade, pois a equipe é a responsável pelos resultados e também se ocorrer algo inesperado ou algum erro for cometido, por isso cada colaborador é indispensável para o trabalho em equipe, pois um ajudará o outro que irão se unir ainda mais e assim beneficiarão a empresa com ótimos resultados alcançados.

De acordo com MOURA (1999, p. 83) é relevante ressaltar que grupos e equipes se diferenciam. A equipe é um grupo que:

- Compreende seus objetivos;
- Está comprometido com os mesmos;
- Quer alcança-los de forma compartilhada;
- Pratica uma comunicação clara e objetiva;
- Respeita opiniões divergentes;
- Há confiança entre os membros;

- Divide os riscos;
- Incentiva as habilidades que se complementam;
- Possui alto grau de cooperação e principalmente passa a prestar atenção à sua forma de operar e procura resolver os problemas que afetam o seu funcionamento.

O grupo se define na empresa devido a comunicação existente, e é através dele que a equipe é formada, pois a equipe é um grupo que trabalha de forma mais unida, dividindo até mesmo os riscos, incentivando as habilidades de cada um que irão se completar para alcançar os objetivos da empresa.

Para que haja harmonia, crescimento e alto grau de produtividade em uma equipe de trabalho, é importante ressaltar algumas qualidades que devem estar presentes nos indivíduos e, se não ocorrem, devem ser desenvolvidas. Dentre elas podemos citar: flexibilidade, empatia, comunicação eficaz, liderança assertiva, consciência ética, consciência profissional e visão holística (MOURA, 1999, p.83).

As seguintes características: flexibilidade, empatia, comunicação eficaz, liderança assertiva, consciência ética, consciência profissional e visão holística são de suma importância para que haja a harmonia em uma equipe, portanto se elas não se destacam entre os colaboradores, estas características deverão ser desenvolvidas e potencializadas, aumentando assim a produtividade da empresa e sucessivamente o seu crescimento.

Uma competência pode ser um atributo associado a um grupo de trabalho, e não apenas a um de seus membros. Isso porque, em razão das relações que se estabelecem no grupo e da sinergia entre as competências de seus membros, em cada equipe de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que representa mais do que a simples soma de competências individuais (CARBONE, 2009, p. 48).

A competência quando colocada em análise no grupo de trabalho será representada na forma de competência coletiva, pois será a soma de todas as competências individuais trazendo grande contribuição para a empresa.

### 3.2 Motivação dos colaboradores

A motivação da equipe também deve ser levada em consideração para que a empresa consiga bons resultados, pois assim cada indivíduo irá produzir ainda mais, irá potencializar seus pontos fortes, e a equipe irá manter a harmonia sendo cada vez mais eficiente.

A motivação é algo intrínseco à pessoa, o que significa dizer que os motivos para a ação de uma pessoa são diferentes dos motivos da outra, é tarefa do gestor aprender a lidar com essas diferenças. Para tanto, é de fundamental relevância que, durante toda a sua vida, ele busque autoconhecer-se e autodesenvolver-se (VERGARA, 2007, p. 181).

O gestor de pessoas deve aprender a lidar com as diferenças que existem para os colaboradores se motivarem, pois, o que motiva um indivíduo pode não motivar o outro, devido a motivação ser algo intrínseco à pessoa.

Salgado (2001, p. 118) afirma: “Pessoas: implica a preocupação em educar, treinar, motivar, liderar as pessoas que trabalham na organização, incluindo-lhes o espírito empreendedor e oferecendo-lhes uma cultura participativa ao lado de oportunidade de plena realização pessoal”.

Portanto a gestão de pessoas na organização tem grande importância para que a equipe fique motivada, para que haja o treinamento nos departamentos ou até mesmo para as pessoas que mais necessitam, e assim incluir o empreendedorismo dando oportunidades de realização pessoal por meio de uma cultura participativa.

Segundo Moura (1999, p. 130): “Os princípios teóricos sobre motivação humana, em geral procuram enfatizar condições internas e externas ao indivíduo como forma de direcionar o seu comportamento no trabalho”.

De acordo com a citação acima, a motivação depende de um conjunto de fatores, pois as condições internas: que são as condições de trabalho em si, o dia a dia da empresa; e as externas: que são as condições fora do ambiente organizacional, que podem influenciar no trabalho, como exemplo problemas familiares, pessoais, econômicos, culturais etc. Portanto todos estes fatores afetam o comportamento do indivíduo no trabalho, e devem ser levados em consideração pelo gestor da empresa.

Salgado (2001, p. 10) afirma que: “As empresas não podem motivar os seus colaboradores, apenas podem descobrir-lhes as motivações e proporcionar-lhes condições para a sua satisfação”.

Nota-se que as empresas não podem motivar os seus colaboradores, mas podem proporcionar condições para a satisfação de cada indivíduo, pois para alguns a motivação está em alguma promoção de cargo ou função, para outros está no aumento salarial, assim é necessário conhecer bem a equipe para então motivá-la.

De acordo com Moura (1999, p. 94): “Para mantermos uma equipe motivada, levaremos em conta que todos os seres humanos procuram quatro alimentos básicos para seu ego: aprovação, reconhecimento, atenção pessoal e compreensão”.

A aprovação, o reconhecimento, a atenção pessoal e a compreensão são maneiras de manter uma equipe motivada, pois alimentam o ego de cada pessoa e assim as motivam.

Segundo Salgado (2001, p. 10), “O comportamento motivacional não é uniforme: mesmo que as necessidades dos seres humanos sejam, no essencial, as mesmas. As formas como elas apresentam e a sua importância relativa são diferentes de indivíduo para indivíduo”.

Assim sendo as necessidades de cada indivíduo podem ser em sua essência as mesmas, mas não há como prever qual o grau de importância que é considerado por cada pessoa, pois em determinadas situações e em cada fase da vida pessoal ou profissional, a forma como as necessidades se apresentam se tornam diferentes.

### 3.3 Importância da Gestão de Pessoas

Compreendemos que a gestão de pessoas deve ser aplicada na organização, desde em técnicas de recrutamento, seleção, treinamentos, mas também para conhecer as características de cada colaborador, para assim poder aproveitar melhor de suas competências, conseguindo manter a equipe motivada e de maneira geral alcançar melhores resultados para a organização e também alcançar a realização pessoal.

Segundo Carbone (2009, p. 72): “A aprendizagem representa o meio pelo qual são desenvolvidas as competências humanas, enquanto o desempenho no trabalho representa uma manifestação daquilo que a pessoa aprendeu ao longo de sua vida”.

As competências humanas são desenvolvidas por meio da aprendizagem, com isso se torna possível a longo prazo maximizar estas competências, ampliando formas de adquirir conhecimentos, que irão refletir no desempenho no trabalho de cada pessoa, sendo somente uma forma de manifestar o aprendizado.

Através da leitura do clima organizacional podemos identificar o nível de motivação, comprometimento dos funcionários junto às suas tarefas, o relacionamento interpessoal dentro da organização, a comunicação, a postura dos integrantes frente às mudanças, a forma de liderança utilizada, poder e política organizacional. Permeando todos estes fatores teremos uma visão clara da ética vigente na organização, ou a antiética (MOURA, 1999, p. 129).

Portanto fica claro que por meio de uma leitura do clima organizacional são identificados diversos fatores como: motivação, comprometimento, relacionamento interpessoal, comunicação, liderança, o poder, a política e a ética da organização. Estes

fatores são facilmente identificados e devem ser trabalhados de forma eficaz pelo gestor para que a empresa tenha uma equipe de trabalho motivada, com as competências de cada indivíduo potencializadas, tornando a mesma cada vez mais produtiva com a minimização dos erros.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Observou-se, por meio da pesquisa, que a aplicabilidade da análise do comportamento humano e suas respectivas competências, a capacidade de aprendizagem e a motivação, acarretará em benefícios à organização, pois irá afetar a qualidade do desempenho organizacional, se cada colaborador for considerado na rotina da empresa, conforme suas competências e se o mesmo estiver motivado irá executar suas tarefas de forma eficaz.

A problemática da pesquisa está relacionada se as competências, a aprendizagem e a motivação dos colaboradores interferem na qualidade do seu desempenho organizacional?

A pesquisa teve por objetivo verificar se as competências, a aprendizagem e a motivação dos colaboradores interferem na qualidade do seu desempenho organizacional. Para se chegar a esta finalidade buscou identificar quais são as competências individuais para que haja influência na execução das tarefas na organização e analisar a capacidade de aprendizagem, verificando o grau de motivação de cada colaborador.

Portanto as competências, a aprendizagem e a motivação dos colaboradores interferem sim na qualidade de seu desempenho organizacional, visto que se as competências individuais forem identificadas irão influenciar às competências organizacionais. Sendo assim por meio da análise da capacidade de aprendizagem dos colaboradores verificasse que a mesma acarretará em uma vantagem competitiva onde as competências poderão ser construídas ou até mesmo potencializadas. Em relação a motivação o gestor de pessoas deve aprender a lidar com as diferenças que existem para os colaboradores se motivarem, pois, o que motiva um indivíduo pode não motivar o outro, devido a motivação ser algo intrínseco à pessoa, portanto fica claro que cada colaborador irá ter diferentes formas de se manter motivado.

O gestor de pessoas age como o facilitador do conhecimento e da aprendizagem, pois sua função é verificar cada colaborador de forma individual e também em grupo, identificando suas competências, verificando se a função que exerce está correta ou no departamento certo, seu desafio diário é manter a equipe motivada, assim sendo deve analisar as necessidades de modo particular para que cada colaborador traga resultados benéficos para a empresa tendo suas competências potencializadas e mantendo-se satisfeito, assim a qualidade do desempenho organizacional será preservada, visto que não é uma tarefa fácil

manter esta qualidade no desempenho das funções de cada colaborador, pois envolve diversas questões que se alteram a cada dia e também a cada mudança que ocorre na rotina de trabalho da empresa.

## **REFERÊNCIAS**

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MOURA, Ana Rita de Macedo. **Libere sua Competência: Transformando a angustia existencial em Energia Motivacional e Produtividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. ABRH-Nacional, 1999.

SALGADO, Leo. **Produtos de Gerenciamento para Alto Desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SEIFFERT, Peter Quadros. **Gestão Humana para o Século XXI: um ensaio na Embraer S.A.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2007.