



## **GESTÃO COMPORTAMENTAL: IMPACTOS E ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL PESQUISA APLICADA EM SERTÃOZINHO/SP**

### *BEHAVIORAL MANAGEMENT: IMPACTS AND STRATEGIES FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT APPLIED RESEARCH IN SERTÃOZINHO/SP*

DOI: 10.5281/zenodo.15597262



*Ana Carolina Silva Ramos<sup>1</sup>  
Raissa Soares Mariani<sup>2</sup>  
Odair Silva Soares<sup>3</sup>*

#### **Resumo**

Este artigo tem como objetivo analisar os impactos da melhoria da gestão comportamental em algumas empresas situadas em Sertãozinho/SP, destacando os efeitos gerados por esse processo. Busca-se também evidenciar os conhecimentos estratégicos que as organizações devem adotar, especialmente no setor de recrutamento, por meio da avaliação comportamental dos candidatos. Essa análise contribui para a seleção mais assertiva de profissionais, alinhando o perfil comportamental à função a ser aplicada.

**Palavras-chave:** Avaliação Comportamental. Comportamento Organizacional. Gestão de Pessoas.

#### **Abstract**

The aim of this article is to analyze the impacts of improving behavioral management in companies, highlighting the effects generated by this process. It also seeks to highlight the strategic knowledge that organizations should adopt, especially in the recruitment sector, through the behavioral

- 1 Discente do Tecnólogo em Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia de Sertãozinho Deputado Waldyr Alceu Trigo – FATEC.
- 2 Discente do Tecnólogo em Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia de Sertãozinho Deputado Waldyr Alceu Trigo – FATEC.
- 3 Professor Orientador.





assessment of candidates. This analysis contributes to a more assertive selection of professionals, aligning the behavioral profile with the job to be applied.

**Keywords:** Behavioural Assessment. Organizational Behaviour. People Management.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão comportamental, tem suas raízes nas atribuições teóricas de Abraham Maslow e Frederick Herzberg na década de 1950, os quais desenvolveram estudos voltados à motivação, objetivos e ao ser humano no ambiente de trabalho. A partir dessas bases conceituais, a gestão comportamental passou a ser renovada nas organizações com o propósito de promover a qualidade de vida no trabalho e, ao mesmo tempo, potencializar os resultados organizacionais através de práticas mais humanas e alinhadas ao perfil dos colaboradores. (RHEIS Consulting, 2023),

Com o avanço das práticas de gestão de pessoas, as empresas passaram a compreender a importância de conhecer, de forma mais profunda, não apenas os colaboradores já inseridos na instituição, mas também os fatores essenciais que devem ser considerados nos processos seletivos. A análise comportamental aplicada ainda na fase de recrutamento tornou-se um diferencial estratégico, permitindo que o perfil dos candidatos seja avaliado conforme as demandas comportamentais implementadas pelas funções. Essa abordagem contribui para a redução de incompatibilidades entre o profissional e o cargo, evitando desgastes no ambiente de trabalho.

A implementação de processos voltados à gestão comportamental é, portanto, fundamental para o acompanhamento sistemático do desempenho dos colaboradores, e para a validação das ações desenvolvidas no exercício de suas funções. É essencial, que os profissionais compreendam com clareza os objetivos e metas dos seus cargos, a fim de evitar fatores que impactam níveis de rendimento e os resultados das organizações.

Segundo Kinicki e Kreitner (2006), o comportamento organizacional é um campo de estudo multidisciplinar, fundamentado em diversas áreas do conhecimento, como Psicologia,





Administração, Sociologia, Psicologia Social, Estatística, Antropologia, Teoria Geral dos Sistemas, Ciência Política, Economia, Ergonomia, entre outras. Esses fundamentos demonstram a complexidade envolvida na gestão do comportamento dentro das organizações, e reforçam a necessidade de elaboração de estratégias para lidar com as dinâmicas internas e externas das empresas.

Considerando esse cenário, este estudo se mostra importante ao examinar como as empresas estão lidando com a gestão comportamental, principalmente no recrutamento e seleção, e como estão usando ferramentas para avaliar o comportamento de forma eficiente. Mostrando como o uso dessas ferramentas ajudam as empresas a crescerem, através de escolhas assertivas de seus funcionários e gerenciando seus talentos de forma mais eficaz.

Dentro dessa lógica, o principal propósito deste trabalho é investigar como a gestão comportamental afeta as empresas e entender os resultados que essas práticas trazem. Além disso, busca-se mostrar o que as empresas precisam aprender e desenvolver em suas áreas, para construir um ambiente de trabalho produtivo e de qualidade, valorizando o desempenho das pessoas que ajudam a alcançar os objetivos da empresa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão comportamental, que faz parte dos processos de gestão empresarial, tem como base a compreensão do comportamento humano no ambiente de trabalho. Ela busca entender alguns fatores, como: motivação, necessidades pessoais e relações interpessoais, podem afetar no desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, nos resultados da empresa. Segundo Chiavenato (2014), o comportamento das pessoas dentro de uma organização é uma expressão direta de suas necessidades, motivações e da maneira como elas interagem com o ambiente de trabalho. Ao identificar esses fatores, a gestão comportamental procura alinhar os interesses pessoais dos colaboradores aos objetivos estratégicos da empresa, promovendo mais harmonia e eficiência nas atividades diárias.

De acordo com os autores Robbins, Judge e Millet (2016), as organizações que





investem em práticas que vão além da simples análise do comportamento humano, costumam obter melhores resultados. Isso porque criam condições que estimulam as habilidades dos funcionários, aumentando sua motivação e engajamento. Essa relação aponta a ligação da produtividade da empresa com o estado emocional de cada trabalhador. Quando os colaboradores enfrentam pressões excessivas, sem o apoio adequado da liderança ou suporte emocional, tendem a ter uma queda no desempenho e na qualidade do trabalho, mesmo se esforçando para manter o ritmo.

Dessa forma, a gestão empresarial avança, não somente nos conceitos de administração de processos, mas implica em desenvolver estratégias que incluam os aspectos humanos e suas particularidades, promovendo a integração entre os objetivos organizacionais e o bem-estar dos funcionários. A gestão comportamental, portanto, não se limita em apenas corrigir comportamentos, mas em antecipar problemas, promover um ambiente de trabalho adequado e fortalecer a cultura organizacional.

Podem indicar que os processos de gestão comportamental representam uma importante vertente estratégica dentro da gestão empresarial moderna. Eles foram transferidos diretamente para a construção de ambientes organizacionais mais equilibrados, sustentáveis e alinhados com as transformações do mercado, valorizando o talento humano como peça-chave para o sucesso organizacional.

## 2.1 OBJETIVOS

Analisar de que forma os processos de gestão comportamental, quando fragilizados ou mal estruturados, podem comprometer o desenvolvimento organizacional e o desempenho dos colaboradores. A proposta é destacar estratégias e práticas adotadas pelas empresas para alinhar o comportamento humano aos objetivos corporativos e, assim, mitigar impactos negativos. Além disso, busca-se observar como essas ações influenciam a cultura organizacional e afetam a obtenção de resultados sustentáveis ao longo do tempo.





## 2.2 DINÂMICA DOS GRUPOS NAS ORGANIZAÇÕES

Considerando que esta pesquisa se desenvolve no contexto organizacional, adota-se, como base teórica, o conceito de organização proposto por Hitt, Miller e Colella (2007), bem como o de grupo, conforme definido por Albuquerque e Puentes-Palacios (2004). Segundo os autores, a organização é um sistema de atividades especializadas, constituído por indivíduos que atuam em conjunto para alcançar metas no curto e longo prazo. Já o grupo é caracterizado como um conjunto de duas ou mais pessoas que, por meio da interação contínua, buscam objetivos comuns, sendo essa interação fundamental para o sucesso das ações coletivas.

A partir dessa perspectiva, observa-se que as organizações representam estruturas sociais organizadas e orientadas para atividades específicas, funcionando como espaços nos quais indivíduos, por meio da divisão de tarefas e responsabilidades, colaboram para o cumprimento de metas institucionais. Desta maneira, o intuito da gestão empresarial é validar os grupos que são compostos, organizados e programados, uma vez que o desempenho coletivo depende diretamente da qualidade dessa interação.

Conforme ressalta Maximiano (2004), as organizações são formadas por grupos sociais que, de maneira deliberada, se orientam para o alcance de certos resultados, sendo necessária, para tanto, a existência de um planejamento estratégico eficaz e uma estrutura organizacional bem definida. Esses elementos são fundamentais para o gerenciamento dos processos internos, garantindo o cumprimento de todos os propósitos estabelecidos pela empresa.

Portanto, dentro dos processos de gestão empresarial, compreender o funcionamento das organizações como sistemas sociais interdependentes é essencial. A maneira como os grupos são organizados e as interações entre seus membros influenciam diretamente na capacidade da empresa de inovar, adaptar-se e alcançar vantagem competitiva no mercado.

## 2.3 INFLUÊNCIA DO PERFIL COMPORTAMENTAL NO DESEMPENHO





## ORGANIZACIONAL

As organizações são compostas por indivíduos com diferentes personalidades, tais diversidades possuem impactos significativos nos processos de gestão da organização. A variação nas características pessoais dos colaboradores pode ser vista como um fator que contribui para melhorias significativas tanto na produtividade individual quanto no desempenho organizacional. Nesse contexto, a produtividade de cada funcionário está intimamente ligada às suas características pessoais, à complexidade das suas responsabilidades e à adequação de suas competências para desempenhar suas funções de maneira eficaz (DUBRIN, 2003).

Contudo, a gestão empresarial deve garantir que o potencial de cada colaborador possa ser frequentemente aprimorado. Com a utilização de uma abordagem estratégica, os diversos perfis comportamentais devem contribuir para um ambiente mais dinâmico, com maior capacidade de inovação e eficiência nos processos internos.

## 2.4 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O Comportamento Organizacional, conforme definido por Chiavenato (2010), refere-se ao estudo das interações constantes entre as organizações e os indivíduos que fazem parte. Em outras palavras, trata-se de um campo de estudo que analisa como os indivíduos ou grupos se comportam no contexto organizacional, observando suas ações nas tarefas que desempenham e considerando as características pessoais que influenciam esse comportamento, como atitudes, motivações, percepções, personalidade, entre outros fatores.

Além do mais, as características diversas de cada indivíduo afetam dentro de uma organização. Isso inclui fatores como sua formação pessoal, valores, princípios, e sua visão sobre o que é certo ou errado, elementos que variam significativamente de pessoa para pessoa e influenciam diretamente a forma como ela envelhece dentro da empresa.

De acordo com Robbins, Judge e Millet (2016), o estudo do Comportamento Organizacional permite compreender os impactos que as atitudes dos indivíduos e a





estrutura organizacional têm sobre o desempenho global das empresas. A partir dessa análise, é possível entender que, para que as atividades dentro das organizações sejam práticas, é essencial aplicar conhecimentos sobre o comportamento humano, realizando uma avaliação crítica dos efeitos da estrutura organizacional sobre as ações dos colaboradores. Nesse sentido, deve-se observar os elementos-chave que interferem no desenvolvimento da organização, como motivação, liderança, comunicação interpessoal, desenvolvimento de atitudes, aprendizagem, resolução de conflitos e negociação, processos de mudança e o impacto do estresse organizacional.

Portanto, uma gestão assertiva e eficaz do comportamento organizacional não apenas melhora o desempenho das empresas, mas também contribui para a construção de um clima que favorece a inovação, o relacionamento e o bem-estar no local de trabalho.

## 2.5 GESTÃO DE PESSOAS

Atualmente, a forma como as empresas lidam com as pessoas que atrapalham o desenvolvimento organizacional, é crucial para o sucesso de todos. As empresas sabem que, para alcançar seus objetivos e continuarem existindo, elas dependem muito do quanto seus funcionários estão engajados e do que eles sabem fazer. Desta forma, está inserida a gestão de pessoas, que busca um equilíbrio entre o que a empresa precisa para funcionar bem e o que os funcionários esperam. De acordo com Chiavenato (2008), a gestão de pessoas é como uma ferramenta estratégica, que junta várias ações para cuidar e desenvolver as pessoas dentro da empresa, levando em conta tudo que faz o ambiente de trabalho ser como é.

Diante da afirmação de Chiavenato (2008) uma gestão de pessoas funciona bem quando se identifica que cada funcionário é valioso para a instituição e investir nos seus colaboradores é fundamental. Esse investimento vai além do salário, inclui também treinamentos de desenvolvimento para que eles aprendam diariamente, criando assim, um ambiente onde possam desenvolver suas habilidades (tanto as técnicas quanto as de relacionamento com os outros). Além disso, incentivar a colaboração entre as equipes e oferecer oportunidades para que cada um cresça na carreira é o caminho para o sucesso de





todos.

Além disso, a gestão de pessoas precisa estar atenta ao que cada funcionário precisa individualmente, para que ele consiga alcançar seus objetivos pessoais e profissionais dentro da empresa. Ao investir no potencial de cada um, a empresa não só melhora o desempenho individual, mas também constrói um ambiente de trabalho mais saudável. Funcionários que se sentem motivados, bem-preparados e realizados tendem a se dedicar mais ao trabalho, o que traz resultados positivos para a empresa como um todo. Criar um lugar acolhedor, seguro e que valorize as pessoas contribui para um clima de trabalho positivo, o que ajuda a reter talentos e faz com que as pessoas se dediquem mais.

## 2.6 PERFIL COMPORTAMENTAL

No contexto dos processos de gestão empresarial, compreender o comportamento humano tem se tornado uma estratégia diferencial. Uma das ferramentas mais utilizadas pelas empresas nesse sentido é a análise de perfil comportamental. Diante disso, é necessário compreender os tipos de comportamentos existentes na organização, conforme explanado na tabela abaixo:

**Tabela 1: Tipos de perfis comportamentais e implicações práticas**

<b>Tipo de Perfil</b>	<b>Características Principais</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Desafios Comuns</b>	<b>Implicações Práticas no Trabalho</b>
<b>Dominância</b>	Decidido, direto, orientado para resultados	Liderança, foco em metas, coragem	Impaciente, autoritarismo, repulsa aos detalhes	Excelente para ambientes competitivos e decisões rápidas
<b>Influência</b>	Comunicativo, entusiasmado, persuasivo	Carisma, motivação da equipe, otimismo	Falta de foco, pode ignorar detalhes	Excelente para ambientes competitivos e decisões rápidas
<b>Estabilidade</b>	Calmo, paciente, leal, consistente	Confiável, simpático, bom ouvinte	Resiste a mudanças, indecisão	Fundamental em suporte, RH e trabalhos de longo



# REVISTA OWL (*OWL Journal*)

www.revistaowl.com.br – ISSN: 2965-2634



				prazo
<b>Conformidade</b>	Análítico, cuidadoso, perfeccionista	Precisão, organização, orientação a regras	Rígido, perfeccionismo excessivo	Valioso em finanças e controle de qualidade

Fontes: Elaborada pelos autores (2025)

Esse recurso, de levantar os perfis comportamentais e suas implicações práticas, permite identificar traços individuais dos colaboradores, ajudando a prever suas reações diante de diferentes cenários e auxiliando na tomada de decisões mais assertivas. A gestão eficaz desses perfis contribui para evitar conflitos internos, sendo aplicada em momentos cruciais como na contratação, realocação de funções e definição de lideranças.

Segundo Bruna Lima (2015), em seu artigo “Conhecendo Pessoas, Descobrimo Potenciais”, a análise de perfil comportamental revela não apenas traços essenciais da personalidade de um indivíduo, mas também aspectos como sua adaptabilidade, capacidade de lidar com mudanças, estilo de liderança, sensibilidade ao ambiente, perfil profissional, níveis de estresse e grau de autoconfiança. Esses elementos são fundamentais para que a gestão empresarial se torne mais humanizada e personalizada, respeitando as diferenças individuais e utilizando-as de forma estratégica dentro da organização.

Na perspectiva das ciências do comportamento aplicado à gestão empresarial, Sayles e Straus (1969) defendem que as organizações devem ser vistas como organismos vivos, onde cada indivíduo é parte de um sistema interdependente. Isso aponta, que o comportamento de cada indivíduo relaciona-se a sua ação próximo a um grupo e ao seu entorno.

Ignorar esses aspectos pode gerar impactos negativos para os negócios. Conforme o argumento de Handy (1978), as organizações são compostas por pessoas, e não é viável adotar uma abordagem inacessível ou mecanicista em relação a elas. Tratar os colaboradores como se fossem autômatos, operando sob regras inflexíveis como as leis da física, tende a ser ineficaz. Cada indivíduo possui distintas maneiras de agir, o que exige mais flexibilidade por parte da gestão.

Revista *OWL Journal*, Campina Grande – PB, v.3.n.2. abr/mai/jun. 2025 – ISSN 2965-2634

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)





Dessa forma, as lideranças nas organizações precisam não apenas competências técnicas, mas também sensibilidade para compreender os aspectos emocionais e subjetivos dos colaboradores. A capacidade de integrar inteligência emocional com estratégias de gestão favorecendo ambientes colaborativos, evita centralização excessiva de poder e valoriza os talentos individuais em consonância com a empresa. Assim, desenvolver uma percepção mais empática e estratégica sobre o comportamento humano torna-se essencial para uma gestão eficaz, ética e voltada para a sustentabilidade organizacional e social.

## **2.7 IMPLEMENTAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO COMPORTAMENTAL NAS ORGANIZAÇÕES**

A gestão comportamental, enquanto estratégia organizacional, demonstra impacto significativo no desempenho empresarial ao integrar de forma eficaz os aspectos humanos aos objetivos corporativos. Conforme a perspectiva de Chiavenato (2010), o comportamento individual no ambiente de trabalho reflete suas motivações, necessidades intrínsecas e a interação com o contexto profissional.

No âmbito dos processos de gestão, o recrutamento e a seleção de talentos representam etapas cruciais. A gestão comportamental oferece valiosos recursos para que, na fase inicial da seleção, o setor de recursos humanos possa identificar atributos comportamentais específicos nos candidatos, alinhados à cultura e aos propósitos da organização. Essa prática contribui para a redução da rotatividade e o aumento do engajamento, uma vez que candidatos com maior compatibilidade com os valores organizacionais tendem a apresentar melhor adaptação e desempenho.

Diante do exposto, pode indicar que a adoção de estratégias fundamentadas na gestão comportamental proporciona benefícios às empresas, iniciando-se na própria etapa de contratação. A utilização de instrumentos como testes psicológicos, dinâmicas de grupo e entrevistas situacionais, permite uma previsão mais precisa do comportamento futuro dos candidatos em diferentes cenários. Essa antecipação previne contratações que poderiam





resultar em desalinhamento cultural ou desmotivação precoce, fatores que comprometem tanto o clima organizacional quanto os resultados almejados.

Ademais, além do processo seletivo, é imperativo que as organizações implementem políticas internas e externas voltadas ao desenvolvimento contínuo de seus colaboradores. O fomento a uma cultura de aprendizado, com oportunidades de crescimento profissional e pessoal, contribui para o fortalecimento dos vínculos entre o funcionário e a empresa.

Um exemplo prático de aplicação bem-sucedida da gestão comportamental pode ser observado na empresa Caterpillar. Conforme reportado pela revista *Época Negócios* (2021), a companhia adota práticas centradas no comportamento humano em diversas frentes, desde a criação de grupos de inovação até treinamentos específicos focados em competências técnicas e socioemocionais. Essa atuação evidencia a contribuição da gestão comportamental para a formação de equipes distintas, integradas e alinhadas aos objetivos corporativos. Configura-se, portanto, como um caminho promissor para empresas que buscam não apenas o crescimento econômico, mas também a consolidação de uma cultura organizacional robusta, humana e sustentável.

## **2.8 IMPACTOS DOS PROCESSOS DE GESTÃO COMPORTAMENTAL NAS EMPRESAS**

No cenário empresarial dinâmico e competitivo de hoje, é fundamental que a gestão considere a dimensão humana. Nesse sentido, a gestão comportamental surge como estratégia integradora, sendo o seu objetivo, alinhar os propósitos da empresa com as necessidades e os comportamentos dos colaboradores, promover assim, ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

Essa abordagem reconhece a ligação entre o comportamento e os sentimentos dos colaboradores, além da motivação e a interação no ambiente. O autor Chiavenato (2010) enfatiza a compreensão dessas dinâmicas para uma condução eficaz. Quando aplicada





corretamente, a gestão comportamental eleva o desempenho e retém talentos. Além disso, contribui para o bem-estar no ambiente laboral.

Ademais, a gestão comportamental estimula a inovação e o envolvimento dos colaboradores. Ao entender as motivações individuais, os gestores alinham metas organizacionais e interesses da equipe. Evita-se, assim, a desmotivação e a queda de produtividade. Os autores Robbins, Judge e Millet (2016) também destacam o impacto dos fatores comportamentais no desempenho, como a liderança eficaz, comunicação clara e gestão de conflitos são aspectos cruciais.

Na prática, a gestão comportamental se manifesta em ações concretas, como programação de desenvolvimento profissional e feedbacks contínuos são exemplos. O reconhecimento de competências e o incentivo à diversidade também são importantes. Essas práticas visam o crescimento individual e o fortalecimento da cultura organizacional.

Priorizar o ser humano no ambiente corporativo edifica uma base sólida para o sucesso ético. De acordo com Chiavenato (2008) investir nas pessoas é uma estratégia essencial. Para organizações que buscam relevância em um mundo em constante mudança, essa prioridade é crucial.

Portanto, a gestão comportamental impulsiona melhores resultados e um ambiente equilibrado. Relações mais humanas e produtivas são um dos seus frutos. Quando implementada de forma planejada, essa abordagem transforma a gestão empresarial. Torna-a um processo mais estratégico, integrador e voltado para o futuro.

## **2.9 FERRAMENTAS PARA GESTÃO COMPORTAMENTAL E QUAIS SÃO SUAS VANTAGENS PARA ORGANIZAÇÃO**

A gestão comportamental nas organizações depende fortemente do uso de ferramentas que possibilitem a compreensão profunda das características psicológicas e comportamentais dos colaboradores. Com o avanço das ciências do comportamento e da psicologia organizacional, diversas metodologias têm sido desenvolvidas para apoiar os gestores na



# REVISTA OWL (*OWL Journal*)

www.revistaowl.com.br – ISSN: 2965-2634



tarefa de alinhar perfis individuais aos objetivos corporativos. Dentre as ferramentas mais utilizadas, destacam-se o DISC, o MBTI e o Big Five, cada uma com abordagens distintas, aplicações específicas e vantagens práticas no ambiente empresarial.

O modelo DISC é baseado nas teorias de William Marston (1928) e classifica os indivíduos em quatro perfis comportamentais principais: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade. Ele é amplamente utilizado em contextos empresariais por sua aplicabilidade simples e por fornecer uma leitura rápida do estilo de comunicação, tomada de decisão e relacionamento interpessoal dos colaboradores.

Segundo o estudo de Bonaccio et al. (2014), o DISC (Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade) é eficaz para formação de equipes, gestão de conflitos e comunicação interna, por oferecer *insights* claros sobre as reações comportamentais em diferentes cenários. No entanto, o método é frequentemente criticado por sua limitação na profundidade analítica, uma vez que não leva em conta variáveis cognitivas ou emocionais mais complexas.

O MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), baseado na teoria dos tipos psicológicos de Carl Jung, classifica os indivíduos em 16 tipos de personalidade a partir de quatro dicotomias: introversão/extroversão, sensação/intuição, pensamento/sentimento e julgamento/percepção. É uma ferramenta bastante difundida em programas de desenvolvimento de lideranças, coaching e orientação de carreira.

De acordo com Robbins, Judge e Millet (2016), o MBTI auxilia as organizações na identificação de estilos de liderança e preferências profissionais, promovendo autoconhecimento e melhora nos relacionamentos interpessoais. No entanto, sua validação científica tem sido alvo de críticas, como aponta Pittenger (2005), que afirma que o MBTI apresenta problemas de confiabilidade e validade, tornando-se inadequado para decisões críticas como recrutamento e seleção.

O modelo Big Five, também conhecido como os Cinco Grandes Fatores de Personalidade, é considerado por muitos estudiosos como o mais robusto e cientificamente fundamentado modelo de análise comportamental. Ele avalia a personalidade em cinco





dimensões: Abertura à experiência, Conscienciosidade, Extroversão, Amabilidade e Neuroticismo.

Barrick e Mount (1991), em uma das pesquisas mais citadas sobre o tema, demonstraram que o Big Five possui forte correlação com o desempenho profissional, sendo especialmente eficaz para prever comportamentos relacionados à produtividade, cooperação e estabilidade emocional. Diferente do DISC e do MBTI, o Big Five é amplamente utilizado em pesquisas acadêmicas e clínicas, com alta confiabilidade estatística e validade preditiva.

Além disso, John e Srivastava (1999) destacam que o Big Five pode ser aplicado a diferentes culturas e contextos organizacionais, tornando-o ideal para empresas globais e diversificadas. Em contraponto, estudos como os de Furnham (2008) reconhecem que o modelo pode ser mais complexo de aplicar sem uma plataforma estruturada, o que exige capacitação profissional para sua interpretação eficaz.

Enquanto o DISC e o MBTI apresentam vantagens na simplicidade de uso e aplicabilidade prática no cotidiano das empresas, o Big Five se destaca por seu fundamento teórico-científico, profundidade analítica e capacidade de prever comportamentos com maior precisão. Embora o MBTI seja bastante popular, diversos autores como Pittenger (2005) argumentam que sua falta de base empírica compromete seu uso em decisões críticas de RH, diferentemente do Big Five, que possui sólida aceitação na literatura científica.

Diante do exposto, pode indicar que o modelo Big Five representa a ferramenta mais adequada para empresas que desejam iniciar ou aprimorar a gestão comportamental de forma estruturada e confiável. Sua capacidade de mensuração precisa, validação científica e aplicabilidade em contextos organizacionais diversos o tornam superior aos demais métodos apresentados. Por mais que DISC e MBTI possam oferecer contribuições úteis, especialmente em atividades de integração e comunicação, é o Big Five que proporciona a base mais sólida para decisões estratégicas e sustentáveis em gestão de pessoas.





## 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza exploratória, com abordagem quanti-qualitativa, voltada à análise dos processos de gestão comportamental nas empresas. O trabalho utilizou pesquisa de campo, por meio da observação e estudo de práticas reais aplicadas por empresas, com o objetivo de compreender como a gestão comportamental é encaminhada na prática organizacional. Esta investigação foi realizada por meio do método de estudo de caso, permitindo uma análise aprofundada da realidade empresarial.

Além da pesquisa de campo, foi conduzida uma pesquisa bibliográfica, conforme os preceitos de Gil (1995), que destaca a importância da revisão de literatura como base para fundamentar cientificamente os estudos sociais. Foram analisados artigos acadêmicos e materiais especializados, o que possibilitou uma triangulação metodológica e o fortalecimento da confiabilidade dos resultados. No escopo teórico, foi realizada uma análise comparativa das ferramentas de avaliação comportamental DISC, MBTI e Big Five, destacando suas contribuições, limitações e aplicabilidades no contexto organizacional.

Essa combinação entre observação prática e a análise teórica comparativa permitiu investigar o "como" e o "porquê" das práticas de gestão comportamental nas organizações, bem como identificar os impactos dessas estratégias no desempenho das equipes, na cultura organizacional e na efetividade da liderança.

### 3.1 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Segundo Gil (1995), a definição precisa dos instrumentos de coleta de dados é fundamental para garantir a validade científica da pesquisa. Para que os objetivos propostos sejam alcançados com rigor metodológico, é necessário empregar ferramentas que possibilitem a captação fidedigna das informações relacionadas ao fenômeno estudado. No presente artigo, que busca compreender a aplicação da gestão comportamental nas





organizações, foram utilizados dois instrumentos principais: um questionário estruturado, aplicado via Google Forms, e um roteiro de observação desenvolvido com base nos dados coletados e na fundamentação teórica da pesquisa.

O público-alvo do estudo foi composto por empresas de diferentes portes e segmentos, que possuem interesse na aplicação ou no aprimoramento de estratégias voltadas à gestão comportamental. A escolha por esse perfil se justifica pela relevância crescente do tema no ambiente corporativo e pela necessidade de alinhar o comportamento humano aos objetivos organizacionais, conforme apontado por Chiavenato (2010) e Robbins, Judge e Millet (2016).

O questionário foi estruturado em cinco blocos temáticos, com questões fechadas e objetivas, que visam mensurar a presença de práticas de gestão comportamental nas empresas e identificar se as ferramentas: DISC, MBTI e Big Five, discutidas na seção teórica deste artigo, estão sendo efetivamente aplicadas. A Tabela 1 apresenta a organização dos temas abordados no instrumento.

**Tabela 2: Organização dos temas abordados no instrumento.**

Bloco Temático	Objetivo
Identificação da empresa	Coletar informações sobre porte, setor de atuação e perfil organizacional
Adoção de práticas comportamentais	Verificar se a empresa utiliza estratégias de gestão comportamental
Ferramentas utilizadas	Identificar quais ferramentas de avaliação comportamental são aplicadas
Treinamentos e capacitação	Avaliar a frequência e o tipo de treinamentos comportamentais ofertados
Impactos percebidos	Medir o efeito das práticas comportamentais no desempenho organizacional

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Após a aplicação do questionário, foi elaborado um roteiro de observação sistemática, seguindo os princípios de Lüdke e André (1986), que destacam a observação





como um recurso complementar capaz de identificar elementos que, muitas vezes, não são explicitados em outros instrumentos. Esse roteiro foi construído a partir da análise dos dados coletados no Google Forms e da literatura revisada, permitindo uma triangulação metodológica mais completa. Foram observados, por exemplo, a coerência entre o discurso institucional das empresas e as práticas reais relatadas, os indicadores de motivação e engajamento das equipes, e a integração entre lideranças e colaboradores nos processos internos.

A associação entre o questionário e o roteiro de observação fortaleceu os resultados da pesquisa, proporcionando uma visão mais aprofundada e contextualizada sobre a efetividade das práticas de gestão comportamental no ambiente corporativo. Essa estratégia metodológica, conforme defendem Minayo (1996) e Richardson (1999), possibilita maior confiabilidade na interpretação dos dados e contribui para a construção de conclusões mais consistentes.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados desta pesquisa evidenciam a relevância dos processos de gestão empresarial, com foco na gestão comportamental, como elementos estratégicos essenciais para o fortalecimento e o desenvolvimento das organizações. A partir da revisão bibliográfica e pesquisa em campo, foi possível confirmar que práticas externas à gestão de pessoas, quando alinhadas aos objetivos e metas institucionais, promovem impactos significativos no desempenho organizacional. Entre os principais benefícios trazidos estão o aumento da produtividade, maior engajamento dos colaboradores e elevação dos índices de retenção de talentos.

Foi efetuada uma pesquisa de campo com perguntas fechadas sobre o uso de ferramentas de análises e seus impactos, (através do Google Forms) para explorar a situação da aplicação da gestão comportamental nos processos internos nas empresas e sua gestão. O objetivo principal foi entender se essas empresas estão adotando a metodologia da gestão e, caso não estejam, quais vantagens elas gostariam de implementar se decidiram fazê-lo.

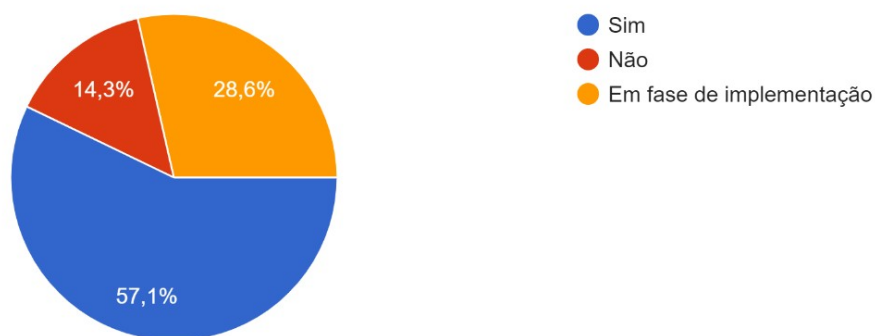




**Figura 1 - A empresa faz uso da Gestão Comportamental.**

Sua empresa utiliza gestão comportamental?

7 respostas

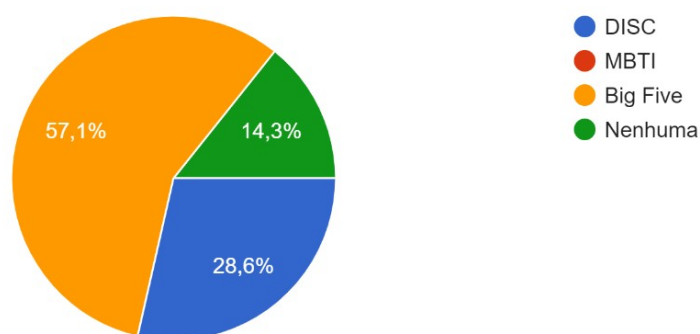


Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

**Figura 2 – Ferramentas de Análises Comportamentais.**

Qual ferramenta de análise comportamental sua empresa utiliza?

7 respostas



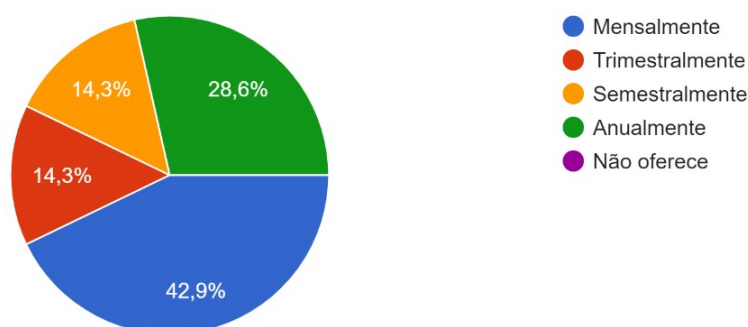
Fonte: Elaborada pelos autores (2025)



**Figura 3 – Frequência de Aplicação de Treinamentos.**

Com que frequência a empresa oferece treinamentos comportamentais?

7 respostas

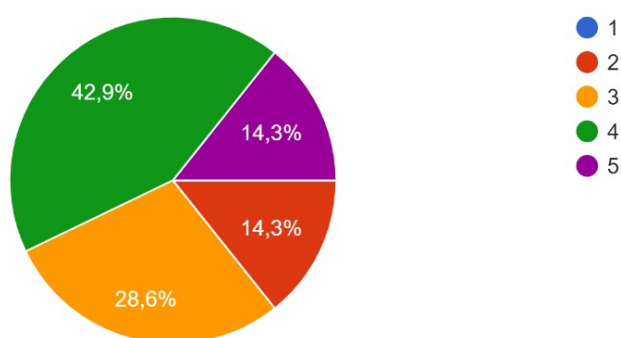


Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

**Figura 4 – Escala de Impacto da Gestão Comportamental.**

Em uma escala de 1 a 5, como você avalia o impacto da gestão comportamental no desempenho da equipe?

7 respostas



Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

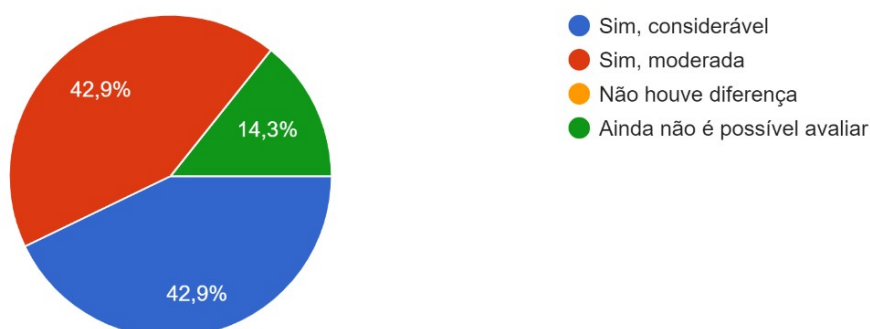




**Figura 5 – Motivação dos colaboradores.**

A empresa percebeu melhora na motivação dos colaboradores após a adoção da gestão comportamental?

7 respostas



Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

A partir da análise das entrevistas realizadas com as empresas participantes deste estudo, identificou-se que muitas delas ainda não monitoram com frequência ou sistematicamente os aspectos da gestão comportamental. Esse cenário pode ser explicado, em grande parte, por fatores como a ausência de conhecimento técnico sobre o tema, a priorização de indicadores operacionais e financeiros em detrimento dos comportamentais, e a falta de ferramentas estruturadas que auxiliem nessa mensuração. Ainda é comum encontrar empresas que associam o comportamento dos colaboradores apenas a questões subjetivas, sem considerar sua relevância estratégica na gestão organizacional.

De acordo com Chiavenato (2010) a falta de um sistema de monitoramento contínuo do comportamento nas empresas pode dificultar a identificação de desalinhamentos culturais, conflitos interpessoais, queda de motivação e outros fatores que comprometem o desempenho e a saúde organizacional. Para reverter esse quadro, é recomendada a implementação de modelos científicos e validados, como o método Big Five, também





conhecido como os Cinco Grandes Fatores de Personalidade.

O modelo Big Five avalia os indivíduos em cinco dimensões principais: abertura à experiência, conscienciosidade, extroversão, agradabilidade e neuroticismo. Essas dimensões fornecem uma visão abrangente do perfil comportamental dos colaboradores, permitindo uma gestão mais estratégica, coerente com a cultura da empresa e focada no desenvolvimento individual e coletivo. Segundo Barrick e Mount (1991), o uso do modelo Big Five está fortemente relacionado com o desempenho profissional, a adaptabilidade e a cooperação no ambiente de trabalho, tornando-se um dos métodos mais eficazes no contexto de recursos humanos.

Além disso, como destaca John e Srivastava (1999), o Big Five é um dos modelos mais amplamente aceitos pela psicologia organizacional contemporânea, por sua validade empírica e aplicabilidade em diferentes culturas e setores. Sua adoção poderia contribuir significativamente para a estruturação e fortalecimento da gestão comportamental nas empresas, promovendo um ambiente de trabalho mais alinhado, inclusivo e produtivo.

Portanto, podem indicar que a baixa aplicação da gestão comportamental nas empresas entrevistadas está ligada, principalmente, à carência de metodologias práticas e fundamentadas, e que a adoção de ferramentas como o Big Five pode ser uma alternativa viável e eficaz para potencializar os resultados organizacionais, tornando a gestão mais proativa, assertiva e centrada no capital humano.

As reflexões de Michael Porter (2004), sobre vantagem competitiva contribuem para uma compreensão estratégica da gestão empresarial. De acordo com o autor, "a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que excede o custo de produzi-lo". Nesse contexto, a empresa Caterpillar, citado em RHEIS (2023), é apontada como um exemplo de organização que obteve êxito ao alinhar diferenciação com eficiência operacional e gestão eficaz da cadeia de suprimentos. A trajetória da Caterpillar demonstra como estratégias bem definidas, quando combinadas com uma cultura organizacional robusta e centrada na valorização das pessoas, podem garantir desempenho superior e sustentável, mesmo diante das pressões e mudanças constantes do





mercado global.

Dessa forma, ao analisar o caso da Caterpillar e os fundamentos propostos por Porter, é possível perceber que a combinação entre estratégias bem definidas, eficiência operacional e gestão comportamental não apenas fortalece a competitividade organizacional, mas também promove um ambiente mais adaptável e alinhado às exigências do mercado atual. A valorização das pessoas, integrada às metas corporativas, torna-se um diferencial sustentável, capaz de impulsionar resultados consistentes a longo prazo. Assim, reforça-se a importância de adotar práticas de gestão que considerem tanto os fatores técnicos quanto os comportamentais como pilares indispensáveis para o sucesso empresarial.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi exposto ao longo deste estudo, a gestão comportamental representa um instrumento estratégico essencial para o desenvolvimento organizacional nas empresas contemporâneas. Partindo do objetivo central da análise, os impactos da gestão comportamental e as estratégias adotadas pelas organizações, para alinhar o comportamento humano aos seus objetivos corporativos, tornou possível compreender a relevância crescente dessa abordagem no ambiente empresarial. Exemplos práticos, como o caso da empresa Caterpillar, ilustram que o investimento em gestão de pessoas não é apenas um diferencial competitivo, mas uma necessidade para alcançar a produtividade e se destacar no mercado.

Ressalta-se que, ao longo da pesquisa de campo feita em algumas empresas situadas em Sertãozinho/SP, foram identificadas contribuições significativas da gestão comportamental, especialmente nos processos de recrutamento, seleção, desenvolvimento de lideranças e engajamento de equipes. As ferramentas de avaliação comportamental como DISC, MBTI e Big Five demonstraram ser recursos úteis na tomada de decisões mais assertivas, principalmente quando bem aplicadas e alinhadas ao contexto e à cultura organizacional.

Além disso, os resultados obtidos por meio do questionário e do roteiro de





observação revelaram que muitas empresas ainda apresentam dificuldades na implementação estruturada dessas práticas, seja por falta de conhecimento técnico, ausência de metodologias validadas ou desvalorização dos aspectos comportamentais frente aos indicadores operacionais. No entanto, constatou-se também que, quando bem aplicadas, as estratégias de gestão comportamental contribuem diretamente para a elevação da produtividade, a redução da rotatividade, o fortalecimento da cultura organizacional e o bem-estar dos colaboradores.

Portanto, o estudo responde ao problema da pesquisa, ao demonstrar como a gestão comportamental influencia de maneira significativa o desempenho organizacional e quais estratégias podem ser adotadas para otimizar essa relação. Ao integrar ferramentas analíticas com ações práticas, as organizações têm maiores chances de construir ambientes de trabalho mais humanos, inovadores e sustentáveis.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, F. J. B.; PUENTE PALACIOS, K. E. **Grupos e equipes de trabalho nas organizações**. In: ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 357-379

BARRICK, M. R.; MOUNT, M. K. **The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis**. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26, 1991.

BONACCIO, S. et al. **Personality and job performance: The importance of the situation**. *Personnel Psychology*, 67(1), 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, [2010]. - 539 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.



# REVISTA OWL (*OWL Journal*)

www.revistaowl.com.br – ISSN: 2965-2634



DUBRIN, Andrew J.. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. - 471 p.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Comunicação clara e ágil confere à Caterpillar o prêmio de melhor empresa para trabalhar**. Disponível em:

<<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2021/11/comunicacao-clara-e-agil-confere-caterpillar-o-premio-de-melhor-empresa-para-trabalhar.html>>. Publicação em 14/11/2021. Acesso em: 24 jan. 2025

FURNHAM, A. **Personality and Intelligence at Work: Exploring and Explaining Individual Differences at Work**. Psychology Press, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4\* ed. São Paulo: Atlas, 1995.

HANDY, C.B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

JOHN, O. P.; SRIVASTAVA, S. **The Big Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives**. In: PERVIN, L. A.; JOHN, O. P. (Eds.), *Handbook of Personality: Theory and Research*. 2nd ed. New York: Guilford Press, 1999.

KINICKI, A.; KREITNER, R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

LIMA, Bruna. **Perfil comportamental: Conhecendo Pessoas, Descobrendo Potenciais**. Artigo publicado em 2015, Disponível em: <https://rhportal.com.br/noticias/gestao-de-pessoas/perfil-comportamental-conhecendo-pessoas-descobrendo-potenciais/>. Acesso em: 8 de maio de 2025.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A.. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (organizadora). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 6ª ed. Petrópolis: Vozes, 1996

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Revista *OWL Journal*, Campina Grande – PB, v.3.n.2. abr/mai/jun. 2025 – ISSN 2965-2634

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)



# REVISTA OWL (*OWL Journal*)

www.revistaowl.com.br – ISSN: 2965-2634



PITTENGER, D. J. **Cautionary Comments Regarding the Myers-Briggs Type Indicator.** Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 57(3), 210–221, 2005.

RHEIS Consulting, 2023. **Gestão Comportamental: Entendendo Pessoas para Potencializar Resultados organizacionais.** Disponível em: <https://www.rheis.com.br/post/gest%C3%A3o-comportamental>. Acesso em 08 maio de 2025.

RICHARDSON, Roberto Jarry e Colaboradores. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** 3ª ed. Revisada e Ampliada. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; MILLET, Bruce. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro.** 14ª ed. São Paulo: Pearson, 2016.

SAYLES, L. R.; STRAUS, G.. **Comportamento humano nas organizações.** Atlas, 1969.

*Recebido em: 04/04/2025*

*Aprovado em: 15/05/2025*

*Publicado em: 04/06/2025*

Revista *OWL Journal*, Campina Grande – PB, v.3.n.2. abr/mai/jun. 2025 – ISSN 2965-2634

*A Revista OWL Journal está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)*

