

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

WIARA GOMES DOS SANTOS

**O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA NA GESTÃO
DE PESSOAS**

Anápolis

2015

WIARA GOMES DOS SANTOS

**O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA NA GESTÃO
DE PESSOAS**

Pesquisa acadêmica apresentada ao curso de Gestão de Recursos Humanos, da Faculdade Católica de Anápolis, como requisito total para conclusão de graduação, sob Orientação do Professor Ms. Artur Vandrê Pitanga.

Anápolis

2015

FOLHA DE APROVAÇÃO

WIARA GOMES DOS SANTOS

O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA NA GESTÃO DE PESSOAS

Pesquisa acadêmica apresentada ao curso de Gestão de Recursos Humanos, da Faculdade Católica de Anápolis, como requisito total para conclusão de graduação, sob Orientação do Professor Ms. Artur Vandrê Pitanga.

BANCA EXAMINADORA

1. Membro 1 _____
2. Membro 2 _____
3. Membro 3 _____

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
REFERENCIAL TEÓRICO	7
MÉTODO	14
RESULTADOS E DISCUSSÃO	16
CONCLUSÃO	25
REFERÊNCIAS	27

RESUMO

Devido às constantes mudanças da atualidade, a necessidade de estar sempre a frente faz com que as empresas busquem formas para crescer de acordo com a demanda. Nesse sentido, o uso do capital intelectual passou a ser a principal ferramenta de desenvolvimento das organizações onde o comportamento se tornou um diferencial. O comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e sistema organizacional exercem no comportamento dentro das organizações, com a finalidade de aplicar tal conhecimento. A pesquisa se desenvolve com base bibliográfica, sendo consultados livros sobre gestão de pessoas e comportamento organizacional, além de artigos com assuntos pertinentes ao tema. Quanto aos fins, a pesquisa se dá como exploratória, pois busca conceitos e ideais de como o comportamento é estudado e aplicado no meio organizacional. O estudo mostra que com a globalização, inovações, mudanças, as organizações se adaptaram ao uso das pessoas como pessoas e não como máquinas. Com essa concepção, pode-se concluir que o impacto dos indivíduos, grupos e estrutura no desenvolvimento organizacional alavancou o processo de aprendizagem e produtividade do mercado atual.

Palavras-chave: comportamento organizacional; gestão de pessoas; indivíduos e grupos

INTRODUÇÃO

O comportamento organizacional abrange de forma significativa dentro de uma empresa por não ser apenas uma questão teórica. Na prática, a responsabilidade, o cuidado em saber gerenciar os indivíduos, grupos e a organização em si ganham relevância no fato de englobar o comportamento geral como a atitude das pessoas, maneiras de se portar em questões simples e até mesmo em situações que necessitam de maior atenção. O que faz o comportamento organizacional ser um processo de constante avaliação.

Tal visão sobre comportamento organizacional faz com que sejam observadas as diferentes situações, suas causas, consequências, aprendizado de forma geral. Com isso, a pesquisa proposta é idealizada em responder de que forma o comportamento organizacional pode influenciar na administração de pessoas em uma empresa.

Assim, para que se possa haver um entendimento maior sobre o tema, propõe-se um estudo que tem como objetivo geral compreender o comportamento organizacional como ferramenta na administração de pessoas. De forma específica identificar os níveis do comportamento organizacional; analisar a relação do comportamento organizacional com o desenvolvimento existente nas empresas; entender como a mudança organizacional pode impactar no comportamento dentro de uma organização.

Caracterizando as questões que giram em torno do comportamento organizacional trazendo uma visão mais ampla no que diz respeito à gestão de pessoas. A pesquisa tem como importância a compreensão dessa ferramenta, estudando suas variáveis, seu diferencial, a forma na qual é trabalhada dentro de uma organização. Relevando os conceitos de comportamento organizacional e seu desenvolvimento.

Projetando-se no conhecimento e melhor entendimento do comportamento organizacional, a pesquisa traz informações que podem agregar valores tanto no âmbito profissional quanto acadêmico, auxiliando com visão diferenciada no que se trata das ferramentas de gestão.

REFERENCIAL TEÓRICO

O comportamento organizacional teve, de acordo com Siqueira (2002) sua concepção na década de sessenta por pesquisadores ingleses, recebendo diversas conceituações e sua evolução marcada por diferentes tentativas de determinar os níveis de sua estrutura, as variáveis que compunham os temas de seu interesse, bem como as disciplinas que ofereciam contribuições à compreensão dos temas que lhe atribuíram.

Pugh (1966; 1969) citado por Siqueira (2002) definiu-o como o estudo da estruturação e do funcionamento de organizações e do comportamento de grupos e indivíduos dentro delas, defendendo a ideia de tratar-se de uma ciência emergente e quase independente, apoiada em outras disciplinas como Psicologia, Sociologia e Economia.

Para Siqueira (2002) a definição e estruturação do campo do comportamento organizacional tinham como preocupação inicial dos estudiosos a delimitação do campo da CO diferenciado da Psicologia Industrial/Organizacional com o argumento de que as atividades organizacionais constituíam um objeto de estudo e não um contexto para onde os conhecimentos psicológicos seriam transferidos e aplicados.

De acordo com Robbins (2005) o comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estruturas exercem no comportamento dentro das organizações, com a finalidade de aplicar tal conhecimento.

Para o autor, esse campo de estudo significa que é uma área distinta de expertise com um corpo de conhecimentos comuns. São estudadas três determinantes de comportamento em organizações: indivíduos, grupos e estrutura, além disso, o CO aplica o conhecimento adquirido sobre os indivíduos, os grupos e o efeito da estrutura no comportamento, com a finalidade de fazer com que as organizações trabalhem com maior eficácia.

Para Kanaane (2011) o comportamento humano nas organizações é também identificado a partir dos conceitos de responsabilidade, postura, tônus corporal, que possibilita visualizar os traços e características de personalidade. Seguindo esse pensamento, Chiavenato (2009) procura melhorar a compreensão do

comportamento humano nas organizações, salientando algumas características genéricas das pessoas como pessoas.

Segundo Chiavenato (2009) embora as organizações possam ver as pessoas como recursos, ou seja, como portadora de habilidades, capacidades, conhecimentos, competências, nunca se deve esquecer que pessoas são pessoas portadoras de características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares etc.

Judge e Robbins (2014) colocam o objetivo do comportamento organizacional que é entender e prever o comportamento humano nas organizações. As complexidades do comportamento não são fáceis de prever, mas elas também não são aleatórias- certas consistências fundamentais estão presentes no comportamento de todos os indivíduos.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (2005), colocam o CO como um corpo de conhecimento que se aplica a todos os tipos de ambiente de trabalho, onde aprender sobre irá ajudar a obter maior compreensão do trabalho, de si mesmo e de outras pessoas. Não somente isso, como também expandir o potencial de sucesso da sua carreira nos ambientes de trabalho dinâmicos, mutantes, complexos desafiadores de hoje e do futuro.

O estudo do comportamento organizacional é uma ciência que se apóia em algumas disciplinas. Robbins (2005) aponta em sua obra as que consistem maior relevância:

- Psicologia que é a ciência que busca medir; explicar e, algumas vezes, modificar o comportamento dos seres humanos e animais. Os psicólogos buscam compreender o comportamento individual. Junto ao CO contribuem no que se relaciona o processo de aprendizagem e a personalidade.
- Sociologia que estuda o sistema social no qual os indivíduos desempenham seus papéis, ou seja, estuda as relações entre si. A maior contribuição para a CO foi o estudo do comportamento dos grupos dentro das organizações, especialmente as formais e complexas.
- Psicologia Social que é uma mistura da sociologia e da própria psicologia tem como foco a influencia de individuo sobre o outro. Basicamente, seu tema de maior investigação é a mudança.

- Antropologia que é o estudo das sociedades para compreender os seres humanos e suas atividades, o que ajuda no campo organizacional a compreender melhor as diferenças de valores.
- Ciência Política que estuda o comportamento dos indivíduos e dos grupos dentro de um ambiente político.

Robbins (2005) com tais definições apresenta a psicologia que tem contribuído principalmente para o nível micro, ou individual, de análise enquanto as demais disciplinas contribuem para a compreensão dos conceitos macro, tais como processos grupais e as organizações. Esses estudos ajudam a melhor entender o funcionamento e andamento das variáveis do comportamento organizacional, que são os indivíduos, os grupos e a organização em si.

Com tudo, Sobral e Mansur (2013) afirmam que integrar disciplinas tão complexas e abrangentes, que muitas vezes não compartilham definições conceituais e têm divergências quanto aos paradigmas dominantes, é um enorme desafio do ponto de vista epistemológico e metodológico.

Seguindo assim as definições do comportamento organizacional, Schermerhorn, Hunt e Osborn (2005) enfatizam a aprendizagem sobre esse tema na atualidade. Para os autores o processo de adquirir conhecimento e utilizar as informações para se adaptar com sucesso a novas circunstâncias.

Sendo assim, descreve-se o estudo do comportamento organizacional em seus níveis de análise que constituem no indivíduo, grupo e organizacional.

Chiavenato (2005) explica os três níveis do CO como Macroperspectiva do CO, que trata do comportamento do sistema organizacional como uma totalidade, refere-se ao estudo dos comportamentos de organizações inteiras. A perspectiva intermediária do CO que trata do comportamento de grupos e equipes na organização. Recebe o nome de comportamento mesoorganizacional, pois funciona como ligação entre as outras duas perspectivas do CO.

O autor ainda coloca como microperspectiva do CO que trata do comportamento do indivíduo ao trabalhar sozinho na organização. Esse recebe o nome de comportamento microorganizacional. Para Chiavenato, cada nível hierárquico tem sua base de conceituação, porém há uma ligação entre elas.

Nesse sentido, Kanaane (2011) afirma que a produtividade individual ou grupal está relacionada às predisposições do indivíduo e do grupo em conciliar seus objetivos pessoais com os objetivos setoriais e organizacionais. Para ele, a

qualidade total, que vem ocupando um espaço cada vez maior no ambiente organizacional, implica o surgimento de condições em que se possa vir a aflorar a potencialidade do indivíduo e que este possa desfrutar da mesma.

Robbins (2005) trabalha os níveis em uma linha crescente, onde o entendimento de um nível interliga ao entendimento do nível seguinte. Assim, o autor coloca no nível individual características de um indivíduo como idade, sexo, estado civil, características de personalidade, valores, estrutura emocional.

Sua visão sobre o nível do grupo é que o comportamento de um grupo é mais do que a soma das ações dos indivíduos que fazem parte dela. Robbins enfatiza que a complexidade desse nível se dá na compreensão de que o comportamento das pessoas se torna diferente nos momentos em que estão sozinhas e nos momentos em que se encontra em grupo.

No que se trata do nível do sistema organizacional, de acordo com Robbins, o comportamento alcança seu mais alto nível de sofisticação quando soma-se a estrutura formal ao conhecimento prévio sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos.

O desenho da organização formal, os processos do trabalho e funções; as políticas e práticas de recursos humanos da organização e a cultura interna, tudo isto tem o impacto sobre as variáveis dependentes - produtividade, absenteísmo, rotatividade e a satisfação no trabalho (ROBBINS, 2005).

Malhotra (1993), *apud* Siqueira (2002) desenvolveu uma metodologia denominada *Competitive Intelligence Program (CIP)*, definida como um processo através do qual os gerentes podem conseguir acessar, de forma ética, dados acerca das estratégias competitivas de empresas concorrentes e planejar ações que tragam vantagem competitiva para sua própria empresa.

Esse processo, de acordo com Siqueira, faz com que o comportamento organizacional tenha como uma parte em seu estudo um processo de medição, onde se busca dados, formas de se aprofundar em sua teoria e colher números para tomadas de decisões, administração de pessoas, formas estratégicas de organização para andamento organizacional bem elaborado.

As organizações devem ser capazes de mudar de forma constante e positiva nessa época cheia de desafios; elas devem estar comprometidas com a busca contínua de novas ideias e oportunidades de aperfeiçoamento (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 2005, p. 28).

Essa afirmação mostra que em toda a teoria sobre o comportamento organizacional, percebe-se que o estudo sobre o tema implica aos gestores da atualidade buscar o aprendizado organizacional constantemente e não somente eles, como os indivíduos, os grupos e a organização em geral. Essa busca pelo desenvolvimento contínuo faz com que se introduza também ao conhecimento sobre gerenciar.

De acordo com Lacombe (2004, *apud* Garcia e Araujo, 2014) afirma que gestão pode ser entendida pela definição de administração, ou seja, “conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum.

Enquanto o CO observa os níveis de análises (indivíduo, grupo, organização) a gestão de pessoas usa tal ferramenta e coloca as pessoas como parceiras da organização. Chiavenato (2010) explica que nos tempos atuais as organizações estão ampliando sua visão e atuação estratégica, onde para ele todo o processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso.

Seguindo essa linha, Chiavenato menciona os aspectos fundamentais da moderna Gestão de pessoas- as pessoas como seres humanos; as pessoas como ativadores de recursos organizacionais; as pessoas como parceiras da organização; as pessoas como talentos fornecedores de competências.

Ligando tais fundamentos da gestão de pessoas, Kanaane (2011) afirma que tendo os líderes considerar os aspectos subjetivos- necessidades, expectativas, sentimentos dos funcionários- adotando essa concepção, a gerência está propensa a assumir a administração voltada para o indivíduo.

Conforme o pensamento do autor, este enfoque considera o sujeito como centro do processo de trabalho, pois é através dele que a tarefa é executada, indicando também aspectos reforçadores e facilitadores do desempenho individual e grupal.

Interligando organização e indivíduos, Chiavenato (2006) afirma que a interação psicológica entre empregado e organização é basicamente um processo de reciprocidade: a organização realiza certas coisas para e pelo participante, remunera-o, dá-lhe segurança e *status*; reciprocamente, o participante responde trabalhando e desempenhando suas tarefas.

Tal informação se torna uma ferramenta de análise do comportamento organizacional o que automaticamente implica na administração de pessoas. Judge e Robbins (2014) enfatiza essa afirmação, colocando a implementação de estratégias de gestão de diversidade. Essa faz que todos sejam mais conscientes e sensíveis às necessidades e diferenças dos outros, abrindo a visão dos gestores em como pode e deve administrar as diferenças.

Para os autores, essas implicações para os gestores abordam a diversidade sob muitas perspectivas, levando a importância em entender o que é o comportamento organizacional. Garcia e Araujo (2014) abordam, nesse sentido, sobre a aprendizagem organizacional que é uma proposta voltada para análise, participação, rompimento com barreiras tradicionais de gestão, principalmente, para o raciocínio sistêmico.

Mullins (2008) faz referência ao comportamento organizacional e a gestão de pessoas com um plano de estudo, onde o comportamento organizacional implica considerar-se a interação entre funcionários, a estrutura formal, as tarefas a serem realizadas, a tecnologia empregada e os métodos de executar o trabalho, o processo de gestão e finalmente o ambiente externo.

O processo gerencial, de acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (2005) é eficaz conforme a criação de oportunidades e a obtenção desses resultados são divididas em quatro funções gerenciais: planejamento é a definição dos objetivos de desempenho; organização é a divisão de tarefas e a obtenção de recursos para realizar o trabalho; liderança é a criação de entusiasmo para conseguir o trabalho dos indivíduos com tarefas realizadas com sucesso e por fim o controle que é o monitoramento do desempenho e tomada de medidas corretivas conforme necessidade.

Fortuna, Tachizawa e Ferreira (2006) afirmam que o perfil dos gestores foi reajustado a uma nova realidade, sua capacitação passou a incluir disciplinas voltadas para a área do comportamento, condição fundamental para que pudessem se comunicar melhor com os subordinados, compreendendo melhor seus problemas pessoais. É como se entende hoje, gestão com pessoas.

Não somente o estudo sobre o comportamento organizacional e a gestão de pessoas induz a busca pelo aprendizado contínuo, mas o decorrer dos processos organizacionais, o dia a dia. Ariño (2015) afirma que em tempos de crise, ter uma visão de futuro na qual se contemplem cenários positivos e negativos é essencial.

O autor ainda aborda que outra coisa de grande importância é manter seus empregados motivados e identificados com a companhia. Não sendo uma tarefa fácil, mas isso mostra a prova da qualidade de uma boa liderança, essa qual apresenta o tratamento de respeito aos indivíduos, preocupando-se com o desenvolvimento profissional, valorização e reconhecimento do trabalho importante de cada indivíduo e grupos.

MÉTODO

Conforme conceituação de Vergara (2009), uma pesquisa segue dois critérios básicos para identificação do tipo de pesquisa do estudo: os fins e os meios.

Seguindo essa linha, o estudo em questão tem quanto aos fins pesquisa exploratória que visa descobrir os fatores relacionados ao desenvolvimento do comportamento organizacional na gestão de pessoas e a forma como se manifesta. Esse tipo de pesquisa é geralmente rodeado em assunto pouco enfatizado. Tem como objetivo propor hipóteses, procurar padrões e ideias.

Quanto aos meios, para a obtenção dos dados trata-se de pesquisa bibliográfica, que é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material já publicado. Esse tipo de pesquisa busca classificar as funções, o desenvolvimento e a visão a respeito do tema abordado, tendo principal objetivo mostrar a influência do comportamento humano dentro da organização e na sua administração.

Com abordagem qualitativa, que geralmente são descrições e narrativas, o estudo procura conhecer o significado do tema por meio da percepção de autores dos livros e artigos utilizados.

Para a coleta de dados em questão, foram observados livros específicos sobre gestão de pessoas e comportamento organizacional, revistas, além de artigos com dados pertinentes ao assunto. A análise feita teve como propósito buscar as definições sobre o tema em si e assuntos que o complementasse para realizar uma abordagem clara sobre o que diz respeito à gestão e comportamento.

QUADRO 1- Fontes Bibliográfica

Ano	Título das Referências	Autores	Editora/ Revista
2004	Comportamento Organizacional: Desenvolvendo Organizações Eficazes	Peter Block	M. Books
2006	Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva	John A. Wagner III; John R. Hollenbeck	Saraiva
2007	Gestão de Pessoas	Sylvia Constant Vergara	Atlas
2008	Comportamento Organizacional: O impacto das emoções	Eduardo Soto	Cengage Learning
2009	Recursos Humanos: o capital humano das organizações	Idalberto Chiavenato	Elsevier
2010	Gestão de Pessoas: Práticas modernas e transformação nas organizações	André Luiz Fischer; Joel de Souza Dutra; Wilson Aparecido Costa de Amorim	Atlas
2011	Comportamento Humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI	Roberto Kanaane	Atlas
2012	Gestão de Pessoas nas Organizações: Práticas atuais sobre o RH estratégico	Ugo Franci Barbieri	Atlas
2014	Os Fundamentos do Comportamento Organizacional	Stephen P. Robbins; Timothy A. Judge	Pearson Education do Brasil

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para compor a teoria sobre o tema comportamento organizacional, buscando o entendimento absoluto a respeito do assunto, buscaram-se em vários pesquisadores suas conclusões, as formas de pensar e agir no que se refere aos indivíduos como pessoa e como profissionais. Desse modo, pode-se ver que nas pesquisas apresentadas a seguir, um pesquisador complementa o ideal do outro.

Peter Block com sua mais importante obra escrita, *Comportamento Organizacional: Desenvolvendo organizações eficazes*, trabalha as questões de uma forma diferenciada. Em seu livro, o autor apresenta o comportamento organizacional enfatizando o lado humano nas questões.

Sua abordagem implica nas questões de como fazer pela cultura moderna transformada em instrumentos de eficiência e negócio. No decorrer de sua obra, o leitor pode identificar uma linguagem voltada para o interior da pessoa, sendo esse um questionador de como seguir e agir com seu próprio pensar, com sua própria maneira de buscar algo mais.

Assim, a escolha por esta obra para o desenvolvimento do tema, se dá devido o olhar do autor se voltar especificadamente pelo comportamento no ser humano, auxiliando no entendimento do indivíduo e seu impacto dentro de uma organização.

Wagner III e Hollenbeck apresentaram no livro *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva* conceito sobre a disciplina comportamento organizacional. Abordando a história, evolução e aplicação do CO, os autores buscaram auxiliar o administrador as vantagens de saber o uso adequado dessa ferramenta para a gestão.

Vergara em sua obra *Gestão de Pessoas* (2007), busca mostrar a complexidade do mundo contemporâneo, relevando a importância do ser humano dentro das organizações, onde essas sem seus indivíduos poderiam vir a ter menos conteúdo a oferecer.

Para a autora, as empresas são construções sociais e assim seu trabalho envolve teorias e conceitos sobre o tema gestão de pessoas. Sua visão gira em torno do comportamento organizacional, tratando as empresas com maior importância ao lado humano. Refletindo os valores, as emoções, à participação das

pessoas nas tomadas de decisão. Seu trabalho implica um maior valor humano em uma organização para que essa seja e tenha valor no mercado.

Eduardo Soto aborda em seu livro, *Comportamento Organizacional: o impacto das emoções*, o conhecimento sobre o comportamento organizacional de modo que a emoção do indivíduo e a transformação adquirida nas organizações. Sua obra auxilia estudantes e profissionais a compreender o comportamento humano nas organizações e o que isso remete em seus processos.

Enquanto a concepção das empresas com um lado mais humanizado, como o trabalho de Vergara, Chiavenato apresenta as organizações usando os indivíduos como ferramenta de gestão em duas formas: primeiro como máquina, onde as pessoas eram equiparadas aos recursos financeiros, tecnológicos, materiais e outros. Segundo, após os estudos e a evolução do comportamento organizacional, o autor mostra os recursos humanos vistos e trabalhados atualmente como gestão de pessoas, ou seja, mais humanizado.

Chiavenato apresenta no livro *Recursos Humanos: O capital humano das organizações* (2009), as características do comportamento humano nas organizações sempre ressaltando as pessoas como pessoas não apenas como ferramenta de desenvolvimento organizacional. Seu trabalho auxilia na administração de recursos humanos em geral, salientando as organizações, as pessoas e também a interação entre os mesmos.

Fischer, Dutra e Amorim ao trabalhar o livro *Gestão de Pessoas: Práticas Modernas e Transformação nas Organizações* (2010) buscaram abordar questões do dia a dia dos profissionais de gestão de pessoas a partir da produção de alunos do MBA de recursos humanos. Tendo o objetivo de estimular a reflexão sobre os temas que compõem a administração de pessoas, os autores enfatizaram a diferença da área de recursos humanos com o modelo de gestão de recursos humanos.

Os autores buscaram fazer com que houvesse uma preocupação com a participação dos recursos humanos no desenvolvimento organizacional o que implica a mudança organizacional e seu impacto. Os processos apresentados pelos pesquisadores envolvem transformação, avaliação e contribuição para o negócio das empresas, material esse estudado nos primeiros capítulos do livro.

Aprofundando no comportamento organizacional, Kanaane publicou o livro *Comportamento Humano nas organizações: O homem rumo ao século XXI*. Seu

objetivo com esse trabalho foi mostrar o capital humano como uma das principais ferramentas estratégicas de uma organização.

O autor aborda as particularidades do comportamento humano nas organizações enfatizando seu diferencial no ambiente interno e externo. Diferenciando atitude de comportamento, Kanaane apresenta suas concepções sobre o homem na organização além de seu desenvolvimento como pessoa e seu impacto na organização, já que sua obra apresenta o indivíduo como ferramenta de grande potencial.

Seguindo a linha de que o capital humano é o principal meio de desenvolvimento organizacional, Barbieri apresenta a obra *Gestão de Pessoas nas Organizações: Práticas atuais sobre o RH estratégico*. O livro já de início mostra esse pensamento, colocando que seu foco é no valor da Gestão de Pessoas para as organizações, pois é um fator gerador de produtividade, diferenciação em relação à concorrência e aumento da competitividade.

Assim como a gestão de pessoas se interliga ao comportamento organizacional com ênfase, o autor aplica suas definições ao tema auxiliando os administradores a usar de forma estratégica a principal ferramenta de uma organização.

Apesar das teorias citadas ressaltarem o capital humano como ferramenta de gestão, não se distanciaram do tema devido seu processo se dar pelo estudo sistematizado sobre o comportamento organizacional, sendo esse uma visão ampla e específica no que se trata do indivíduo, dos grupos e da organização.

Sendo assim, Robbins e Judge apresentam a obra *Fundamentos do Comportamento Organizacional* citando todo o processo do comportamento organizacional. Os autores introduzem sobre o tema apresentando-o como estudo sistematizado, focando em disciplinas que contribuem para o campo do CO (Comportamento Organizacional). Ao longo da pesquisa, é aplicado teorias sobre o indivíduo e grupos nas organizações, além do sistema organizacional.

Abordando as implementações estratégicas, fazendo uso do comportamento individual- atitudes, emoções, diversidade, personalidade, valores-, fundamentos do comportamento de grupo- liderança, comunicação, trabalho em equipe- e por fim o fundamento da estrutura organizacional enfatizando a cultura e a mudança organizacional.

Conforme as diferentes pesquisas direcionaram o desenvolvimento do tema, pode-se perceber que um pesquisador complementa o pensamento do outro, de forma que se possa haver entendimento sobre o comportamento organizacional de modo amplo e possibilitando ao leitor aprofunda-se em cada quesito.

Assim, vários são os fatores que induz ao sucesso de uma organização, de modo que o fator humano de uma empresa ganha grandes proporções, já que é o gerador de maior produtividade e a diferenciação no que se refere ao aumento da competitividade e em relação à concorrência.

O diferencial de Barbieri em seu trabalho, é aplicar as práticas estratégicas nos líderes, gestores. Onde esses influenciam de forma expandida dentro de uma organização, assim seu impacto reflete no comportamento dos demais agilizando o processo de administração e suas melhoras.

Vale ressaltar que, de acordo com Fischer, Dutra e Amorim (2010) deve-se diferenciar a área de recursos humanos do modelo de gestão de recursos humanos. A área corresponde a uma unidade da estrutura organizacional. O modelo abrange também outras iniciativas que têm por objetivo orientar o comportamento no trabalho, mas que não são especificadamente de recurso humanos, como a gestão estratégica ou os programas de qualidade total, por exemplo.

No início da década de 70 a administração de recursos humanos se expandiu no Brasil. Predominavam as atividades técnicas de contratação, seleção, treinamento, avaliação e a recompensa. Já no fim da década para início da década de 80, houve mudanças nos processos, o que trouxe novos critérios no sistema de gestão de recursos humanos: seu caráter estratégico (FISCHER, DUTRA, AMORIM, 2010).

Tal mudança levou a gestão de recursos humanos a ser menos técnica sendo voltado para o negócio da empresa. Sendo assim, passou-se a rever os valores, as atitudes, o comportamento dos indivíduos dentro da organização. A gestão de pessoas passou a considerar uma importância maior no capital humano e intelectual.

A identificação do comportamento humano como ferramenta da gestão de pessoas, pode-se dar pelo histórico resumido que Barbieri (2012) menciona. O autor coloca primeiramente o conceito de McGregor que formulou a teoria X e a teoria Y.

A primeira afirma que os indivíduos não gostam de trabalhar e dever ser coagidos a fazê-lo. Já a teoria Y baseia-se no autogoverno individual e na responsabilidade da pessoa, ao comprometer-se com as metas da organização.

Tais definições levam a entender a busca do desenvolvimento nos dias de hoje das organizações. Desenvolvimento esse que têm como fatores a realização, responsabilidade, progresso, interesse e possibilidade de melhoria.

Assim como Barbieri (2012) coloca esses fatores, é enfatizada a teoria do homem complexo que tem implicações no comportamento do gerente. Para o autor, o gerente bem sucedido desenvolve as suas próprias competências e as de outras pessoas, mesmo que essa seja um desafio.

O comportamento humano como ferramenta, pode ser ligado a valores. Vergara (2007) reuni os valores emergentes em dois grupos. O primeiro conjunto diz respeito ao desejo de maior participação pessoal, expressa pelo exercício de direitos, deveres e responsabilidades. O segundo está relacionado à realização do potencial humano. Para a autora, ambos remetem à possibilidade de um mundo mais humanizado.

Para que o gestor saiba e possa usar suas ferramentas de trabalho de forma correta, ele deve ter a ciência sobre tais ferramentas. Os processos são vários e o estudo sobre esses os levam a desencadear um trabalho com eficácia.

Seguindo esse raciocínio, Soto (2008) relaciona o comportamento organizacional com um conjunto de conceitos fundamentais que giram em torno da natureza das pessoas e das organizações. A percepção do autor é focada no entendimento da capacidade e desenvolvimento humano como uma ferramenta de gestão.

Soto (2008) relaciona as pessoas à existência de quatro pressupostos básicos; as diferenças individuais, a pessoa como um todo, a conduta motivada e o valor das pessoas. Assim, com o enfoque no comportamento organizacional como ferramenta, afirma-se que a orientação sobre o tema induz no processo de trabalho a compreensão da responsabilidade que o indivíduo adquire, a forma com a qual age em grupo, a influência que a cultura exibe.

O entendimento do comportamento individual e grupal leva o gestor a planejar, controlar, manipular o desenvolvimento da organização. Cabe a ele, colher evidências da disponibilidade do indivíduo diante das condições de trabalho.

Como afirmado por Kanaane (2011) que ainda coloca o comportamento humano nas organizações identificando seus conceitos que caracterizam a personalidade do indivíduo. Para o autor, a responsabilidade tende a corresponder ao conjunto de valores introjetados pelo indivíduo e disseminados a partir de condutas compromissadas com o processo de trabalho.

O comportamento organizacional se baseia em três níveis de análise. Utilizando o bloco construtivo de Judge e Robbins (2014) segue-se uma sequência que estuda o nível individual, o nível de grupo e o nível de sistemas de organização. Essa sequência leva-se a um melhor entendimento sobre o comportamento organizacional, onde essa escala complementa a outra.

O nível individual tem como fundamento a personalidade e valores de um indivíduo. É a percepção da pessoa como pessoa que leva a gestão da mesma a ser mais humana. Devido isso, a área de recursos humanos passou por uma evolução.

Apesar dos gestores esquecerem essa visão, o reconhecimento da diversidade os leva a um número maior de competências, habilidades, ideias. Meios esses que são o diferencial ao que se refere à concorrência, produtividade, desempenho individual e ocasionalmente o desenvolvimento organizacional.

Dentro do estudo do nível individual, há o conhecimento sobre os níveis de diversidade que englobam idade, gênero, raça e etnia que constituem as características biológicas do indivíduo. Há também as características demográficas-tempo de experiência de trabalho, religião, orientação sexual e identidade de gênero.

Todas essas características do indivíduo na empresa, remete a implementação de estratégias de gestão da diversidade. Pois, de acordo com Judge e Robbins (2014) a gestão da diversidade faz com que todos sejam mais conscientes e sensíveis as necessidades e diferenças dos outros.

Em sequência ao entendimento individual, as características e a gestão da diversidade levam-se ao trabalho do nível de grupo. Entender esse nível é de extrema importância, devido ao andamento das organizações se darem por pessoas que trabalham em equipe, devendo essas estabelecer uma forma coerente de trabalho.

Tratando-se da diversidade, afirma-se que essa pode ajudar e atrapalhar o desempenho do grupo. Isso se leva devido algumas características individuais não

ser compreendidas e respeitadas. Nesse sentido, a liderança faz o diferencial acontecer.

Para Judge e Robbins (2014) independentemente da composição do grupo, as diferenças podem ser aproveitadas para alcançar um desempenho superior. Eles ainda colocam que, a forma mais importante é enfatizar as semelhanças de alto nível entre os membros.

A gestão da diversidade e a políticas para o desempenho são processos de trabalho e melhoria contínua, o que levam ao entendimento do nível de sistemas de organização. Além dos fatores individuais e grupais, a estrutura organizacional implica sobre o comportamento e as atitudes dos empregados.

Seguindo a concepção de Judge e Robbins sobre os níveis, não diferentemente o nível de sistema organizacional fundamenta que a estrutura organizacional é como as tarefas de trabalho são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas.

Wagner III e Hollenbeck apresentam os três níveis em comportamento microorganizacional que tem uma orientação claramente psicológica, pois ocupa-se principalmente do indivíduo ao trabalhar sozinho; o mesoorganizacional que se concentra no trabalho e comportamento das pessoas em equipe e por fim o comportamento macroorganizacional que compreende o comportamento da empresa num todo.

Os estudos dos autores, no que se refere aos níveis de análise do comportamento organizacional, enfatizam em grande parte os fatores humano de uma organização, onde se retrata o valor da percepção, a importância do uso da ferramenta humana para tomada de decisão, entre outros temas. Assuntos que refletem gerenciamento nas mudanças, nos comportamentos em geral dos indivíduos e organização.

Sendo assim, os processos de funcionamento de uma empresa seja essa de grande ou pequeno porte, influenciarão no comportamento organizacional positivamente e negativamente. Os indivíduos são especificadamente selecionados para suas atividades. Essas atividades dependendo do ramos se interligam.

A comunicação das atividades mencionadas se dá no resultado final, onde quem avalia são os consumidores, clientes internos e externos. Assim, pode-se entender de forma ampla o estudo dos fundamentos do comportamento organizacional como ferramenta de gestão.

Tal concepção desencadeia a relevância da relação do comportamento organizacional com o desenvolvimento das empresas. Isso se dá devido os valores, personalidades, a consideração do lado humano existente que reflete no desenvolvimento geral de uma empresa.

Block (2004) mostra que pensar no que realmente importa ajuda a perceber a diferença entre crenças do que torna as pessoas e organizações eficazes. Para o autor, cada um desenvolve um modelo de como tornar o mundo melhor, ou ao menos um modelo de organização melhor. Sendo um de seus exemplos, e se referindo ao comportamento, a capacidade de concretizar a intenções com as ferramentas certas.

A visão de Block é para pessoas e organizações com desenvolvimento eficaz, tendo capacidades, habilidades, organizações com aprendizado, onde as pessoas possam errar e aprender com isso, questionar. Fazer uso de suas ferramentas de conhecimento e automaticamente serem as ferramentas de desenvolvimento organizacional.

A produtividade, a satisfação no trabalho, o absenteísmo são fatores que explicam, em partes, tal desenvolvimento. As tendências dos gestores que se atualizam constantemente é demonstrar em seu desempenho as capacidades de seus subordinados que automaticamente refletem na produção, no andamento da empresa, nas mudanças ocasionadas pelas exigências do mercado.

Assim, leva-se a perceber o impacto que as mudanças ocasionam nas organizações. Chiavenato (2009) afirma que as organizações e as pessoas que nelas trabalham estão em constante mudança. Novos objetivos estabelecidos, enquanto os velhos objetivos são revisados e modificados.

Os produtos sofrem alterações, as pessoas se desempenham em evoluir de acordo com o mercado o que leva ao crescimento das empresas. Tudo isso se torna uma exigência em que se procuram novidades e assim as organizações se arriscam, novos problemas, novas soluções.

Chiavenato enfatiza que em algumas organizações tais mudanças decorrem de oportunidades que surgem enquanto outras são antecipadamente projetadas. Dessa forma, o autor coloca que o termo desenvolvimento é aplicado quando a mudança é intencional e projetada com antecipação.

Devido às constantes adaptações do mercado, as organizações se desdobram para que o impacto das mudanças seja positivo. Assim o comportamento

dentro das organizações não se diferencia tanto. Como mencionado anteriormente, as características do indivíduo implica no desenvolvimento da empresa e as mudanças alteram e até mesmo inibe algumas características.

Nesse sentido, o processo de mudança organizacional conta com duas forças: exógenas ou endógenas.

Chiavenato (2009) explica que as forças exógenas provêm do ambiente, como as novas tecnologias, mudanças em valores das sociedades e novas oportunidades ou limitações do ambiente. Criam a necessidade de mudança organizacional interna.

Já as forças endógenas criam necessidades de mudança estrutural e comportamental, pois provém do próprio interior da organização em virtude da interação de seus participantes e das tensões provocadas por diferentes objetivos e interesses.

Para que o impacto no comportamento organizacional seja maleável, é interessante identificar os tipos de mudança nas organizações e saber que essas devem ser planejadas. Trata-se das mudanças estruturais, na tecnologia, nos produtos ou serviços e as mudanças culturais (CHIAVENATO, 2009).

Wagner III e Hollenbeck (2006) interligam a mudança com o desenvolvimento organizacional, onde caracterizam cinco aspectos. Essas cinco características sugerem a seguinte definição: desenvolvimento organizacional é uma abordagem planejada para a mudança interpessoal, grupal, intergrupar e organizacional que acontece de modo abrangente, em longo prazo e sob a orientação de um agente de mudança.

CONCLUSÃO

Em meio às definições sobre o comportamento organizacional e a gestão de pessoas, conclui-se que o uso do tema como ferramenta de gerenciamento dentro das organizações influencia sim e ganha grande relevância devido uma visão mais humana em todos os aspectos.

Embasado no estudo sobre os indivíduos, os grupos e o sistema organizacional, o comportamento humano adquire proporções amplas no que se refere ao seu uso como um instrumento de planejamento, controle, monitoramento para os gestores.

Os autores pesquisados, usam uma linguagem onde o ser humano como pessoa e não como máquina é quem alavanca as mudanças e desenvolvimentos organizacionais. Através das leituras, pode-se perceber que a atualidade e a necessidade de crescer trouxe consigo uma visão diferenciada dentro das organizações.

A globalização exige o uso de ferramentas inovadoras que proporcionam um trabalho com diferencial a curto e longo prazo. Tecnologias, processos empresariais são ferramentas que sofrem constantes adaptações para que possam acompanhar as exigências do mercado.

É para caminhar juntamente com essas adaptações que as organizações têm desenvolvido o trabalho para a valorização do capital humano. Onde, de acordo com a pesquisa realizada, foi apresentada a evolução dos recursos humanos para a gestão de pessoas como um processo de desenvolvimento e crescimento pessoal e organizacional.

O entendimento sobre o indivíduo, grupo e sistema organizacional leva a perceber os projetos e objetivos do mercado atual, onde a exigência dos clientes tanto interna quanto externos crescem cada vez mais. Tal mudança faz com que o desempenho das organizações para estarem sempre a frente seja desencadeado as necessidades de melhorias constantes, percepções bem estruturadas.

Conforme proposta efetuada para o estudo do comportamento organizacional, seu uso como ferramenta de trabalho e influência na administração de pessoas se dá devido às organizações se adaptarem ao crescimento do capital humano e intelectual. Capital esse que se tornou responsável pelo caminho desenvolvimento de grandes organizações.

O objetivo desse estudo se deu a compreensão dos níveis de análise do comportamento organizacional, que conta com o entendimento do indivíduo, do trabalho em grupo e do sistema organizacional que também são estudados respectivamente como: comportamento microorganizacional; comportamento mesoorganizacional e comportamento macroorganizacional. Esses níveis além de se complementarem, proporcionam de forma individual um diferencial na administração, devido os processos de gestão serem concretizados de forma específica no que se trata dos níveis e também de forma unificada.

Conforme pesquisas, as mudanças existentes se dão devido o crescimento das empresas, das necessidades exigidas pelo mercado. Assim, se interliga o desenvolvimento organizacional ao impacto das mudanças ocasionadas ao longo dos tempos. O que reflete no comportamento dentro das empresas.

No que se refere ao comportamento, as mudanças podem provocar resistências, mas por outro lado, as mudanças existentes nas empresas são planejadas. Isso é explicado pelas forças exógenas e endógenas, que são mudanças vindas do ambiente e do comportamento, portanto adaptações anteriormente planejadas e adequadas as suas necessidades.

Dessa forma conclui-se que, o desenvolvimento organizacional e as mudanças e seu impacto dentro das organizações são também um método de avaliação do progresso da empresa.

REFERÊNCIAS

- ARIÑO, Miguel Ángel. *Quanto ganha o RH: Lições para um país em crise. Você RH*. 39 ed. – ago/set 2015
- BARBIERI, Ugo Franco. *Gestão de Pessoas nas Organizações: Práticas atuais sobre o RH estratégico*. 1 ed.- São Paulo; Atlas, 2012.
- BLOCK, Peter. *Comportamento Organizacional: Desenvolvendo Organizações Eficazes*. 1 ed. - São Paulo; M.Books, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 8 ed. – São Paulo; Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 3 ed.- Rio de Janeiro; Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 2 ed. – Rio de Janeiro; Elsevier, 2005.
- FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel de Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. *Gestão de Pessoas: Práticas Modernas e Transformação nas Organizações*. São Paulo; Atlas, 2010.
- FORTUNA, Antônio Alfredo Mello,; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; TACHIZAWA, Takeshy. *Gestão de Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 5 ed. – Rio de Janeiro, FGV, 2006- Disponível em <<https://books.google.com.br/books>>
- GARCIA, Adriana Amadeu; ARAUJO, Luis César G. de. *Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional*. 3 ed.- São Paulo; Atlas, 2014.
- KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. 2 ed. – 13. Reimp. - São Paulo; Atlas, 2011.
- MULLINS, Laurie J. *Gestão da hospitalidade e Comportamento Organizacional*. 4 ed.- São Paulo; Bookman, 2008. Disponível em <<https://books.google.com.br/books>>
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Fundamentos do comportamento organizacional*. trad. Ana Julia PerrotiGarcia e Cecília Maduro.12 ed. – São Paulo; Pearson Education do Brasil, 2014.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. Trad. Reynaldo Marcondes. 11 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SCHERMERHORN, Jr., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. *Fundamentos de comportamento organizacional*. trad. Sara Rivka Gedanke. 2 ed. – Porto Alegre; Bookman, 2005.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Martins. *Medidas do Comportamento Organizacional*. Estudos de Psicologia, 2002. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a03v7esp.pdf>>.

SOBRAL, Filipe João Berade Azevedo; MANSUR, Juliana Arcoverde. *Produção científica brasileira em comportamento organizacional no período 2000-2010*. RAE-Revista de Administração de Empresas, ed. Jan/Fev 2013. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v53n1/v53n1a03.pdf>>

SOTO, Eduardo. *Comportamento Organizacional: O Impacto das Emoções*. 1 ed.- São Paulo; Cengage Learning, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. 6 ed. – São Paulo; Atlas, 2007.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. *Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva*. 1 ed. – São Paulo; Saraiva, 2006.