FACULDADE SÃO LUÍS DE FRANÇA

PAULA SANTANA JUST

GESTÃO DO COMPORTAMENTO PROFISSIONAL NA EMPRESA FÁBIO RIBEIRO ADVOGADOS EM 2011

ARACAJU / 2012

PAULA SANTANA JUST

GESTÃO DO COMPORTAMENTO PROFISSIONAL NA EMPRESA FÁBIO RIBEIRO ADVOGADOS EM 2011

Trabalho de conclusão de curso apresentado à disciplina de Estagio supervisionado I, como requisito parcial para obtenção do grau em bacharel em administração de empresas, da Faculdade São Luís de França. Sob a orientação da professora Andréa Ribeiro

ARACAJU / 2012

PAULA SANTANA JUST

GESTÃO DO COMPORTAMENTO PROFISSIONAL NA EMPRESA FÁBIO RIBEIRO ADVOGADOS EM 2011

Trabalho apresentado como requisito de avaliação da disciplina Estágio Supervisionado I do Curso de Administração da Faculdade São Luís de França. Sob orientação da Prof.ª. Msc. Andréa Santos Ribeiro.

Aprovado (a) em: ___/____/_____

_____

Andréa Santos Ribeiro

Coordenadora do Curso de Administração de Empresas

RESUMO

A pesquisa teve como objetivo identificar os comportamentos organizacionais com relação ao desempenho profissional. Para pode alcançar os objetivos foipesquisado temas relacionados com a psicologia organizacional, direcionando para os tópicos relacionados aos comportamentos organizacionais e desempenho profissional. Foi percebido que há uma enorme variedade de comportamento que se relacionam com o desempenho profissional.

Palavras Chave: Psicologia Organizacional, Comportamento Organizacional.

ABSTRACT

The research aimed to identify the organizational behaviors with respect to professional performance. To be able to achieve the goals was researched topics related to organizational psychology, pointing to the topics related to organizational behavior and job performance. It was noticed that there are a wide variety of behavior that relate to job performance.

Keywords: Organizational Psychology, Organizational Behavior

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 6
1.1 PROBLEMA 7
1.2 OBJETIVOS 7
1.2.1 OBJETIVO GERAL 7
1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS 7
1.3 JUSTIFICATIVA 7
2.CARACTERIZAÇÃO 8
2.1HISTORICO DA ORGANIZAÇÃO 8
8 ESTADO DA ARTE 12
8.1 COMPORTAMENTOS PREJUDICIAIS A ORGANIZAÇÃO 12
8.2 PESQUISA BRASILEIRA EM PSICOLOGIA DO TRBALHO 15
8.3COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: CONTEXTUALIZAÇÃO RELACIONADA AO FILME “ TERRA FRIA” 23
9 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA 27
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS ..... .30
REFERENCIAS

1. INTRODUÇÃO

Esse tema foi escolhido de acordo com minha área de atuação, o que irá facilitar no desenvolvimento e entendimento do tema abordado.

O Campo do comportamento organizacional surgiu como forma de se compreender e administrar os diversos comportamentos que ocorrem dentro de grupos e organizações para que possa visualizar a organização como uma totalidade, onde haja interação com seu ambiente e seus componentes entre si.

Administrar uma empresa, atualmente, requer muito mais do que o exercício das funções básicas de gerência, como planejar, organizar e controlar.

As ameaças às organizações, vindas dos clientes, da concorrência e em decorrência das mudanças no contexto socioeconômico requerem habilidades humanas em alto grau de refinamento.

A compreensão do comportamento individual e dos grupos em situação de trabalho constitui o campo de estudo do Comportamento Organizacional em todo o mundo a expressão comportamento organizacional tem sido utilizada para denominar as habilidades humanas, incluindo motivações, comportamentos, comunicações intra e interpessoal, intra e intergrupal, desenvolvimento de atitudes, poder de liderança, estruturas e processos grupais, percepção, aprendizado, conflitos, mudança, planejamento e organização humana do trabalho.

Comportamento organizacional abrange, em sua complexidade, as dimensões enunciadas por Chanlat (1991-1993): cognitiva e da linguagem; espaço-temporal; psíquica e afetiva; simbólica; da alteridade; psicopatológica.

A pesquisa se caracteriza como pesquisa bibliográfica, fundamenta-se em material já elaborado, extraído de livros e artigos científicos (GIL, 1996).

A natureza utilizada para a elaboração da pesquisa bibliográfica foi de natureza explicativa e descritiva. O referido levantamento utilizou como procedimento, a Gestão do comportamento profissional na Empresa Fabio Ribeiro Advogados, tendo como referência o ano de 2011.

1.1PROBLEMA

Como lidar com os conflitos interpessoais na empresa Fabio Ribeiro Advogados?

Considerando que o desempenho humano tem sido considerado como objetivo principal das questões voltadas à gestão de pessoas.

Hoje em dia existem muitos estudos na área gestão, com isso vem aumentando o interesse por parte das empresas em adotar métodos na hora da seleção de novos colaboradores.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Saber identificar quais atitudes deve ser tomadas para resolução de conflitos devido a vários tipos de comportamentos na empresa FABIO RIBEIRO ADVOGADOS.

Analisar os vários tipos de comportamentos organizacionais existentes na empresa para viabilizar o trabalho.

1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

Definir o comportamento organizacional e as relações entre participantes, seus conflitos e suas interações.

Identificar seus pontos fortes e fracos para saber em qual tipo de setor eles podem ser aproveitados.

O recrutamento tem como objetivo selecionar vários candidatos para uma determinada vaga disponibilizada pela organização. Esse recrutamento pode ser interno ou externo.

Recrutamento Interno: Promoção ou transferência dos próprios funcionários da organização.

Recrutamento Externo: Através de anúncios, propagandas ou agências de emprego. Fae (2007) ainda destaca que a pessoa, em toda sua complexidade,

é principal recurso do processo de seleção.Portanto a empresa estará admitindo toda sua história e sua carga emocional, e não apenas um mero funcionário.Dessa forma a vida pessoal da pessoa deve ser considerada na hora da seleção.

Fae (2007) destaca alguns testes muito utilizados hoje pelos recursos humanos das organizações.Provas ou testes de conhecimento ou de capacidades:avaliar o grau de conhecimento sobre determinado assunto, como a função que poderá exercer.Testes psicrométricos:testa a habilidade da pessoa em determinadas atividades a partir do desenvolvimento de uma aptidão ou treinamento.Testes de personalidade: analisa traços de caráter e de temperamento.

Por fim Fae (2007) destaca que a entrevista seja bem maneada pelo selecionador.O selecionador deve ser um investigador durante todo o processo.Devem ser elaboradas várias hipóteses onde o selecionador deve observar pensar e imaginar e não apenas ser um verificador de dados.

1.3 JUSTIFICATIVA

Para melhor compreender quais os comportamentos organizacionais se destacam e tem bom desempenho profissional. Foi buscada uma breve história sobre a gestão do trabalho, psicologia organizacional e comportamento organizacional.

O motivo da escolha deste tema se deu pela curiosidade pessoal e para obter conhecimento para aplicabilidade profissional.

Tem como Objetivo compreender os comportamentos que mais se destacam interligando ao bom desempenho profissional.

As empresas de modo geral estão muito preocupadas com o resultado final sem se atentar para os processos.

O comportamento organizacional interfere no desempenho profissional, tem haver com o processo com eficiência para que a empresa obtenha sucesso em seu resultado final.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1 HISTORICO

Há mais de dez anos o escritório Fabio Ribeiro Advogados atua com a proposta de oferecer um trabalho voltado para a advocacia social, na busca da promoção da justiça efetiva, e orgulha-se em fazer valer o direito de seus clientes nas regiões em que atua na justiça brasileira.

Especializado nas áreas de Previdência, Habitação e Cível o escritório sempre esteve voltado para a facilitação do caminho para as pessoas que precisam lutar pela garantia de seus direitos, de forma a maximizar as oportunidades de cada projeto e atender prontamente às suas expectativas.

2.2 DIRETORIA

NOMES	CARGO
FABIO CORREA RIBEIRO	SOCIO DIRETOR
ALINE LOPES DOS SANTOS RIBEIRO	DIRETORA ADMINISTRATIVA
DIEGO MELO SOBRINHO	SOCIO

2.3 FORMAS DE ATUAÇÃO

2.3.1 PREVIDÊNCIA

As complicadas Leis e as constantes mudanças nas regras de concessão de benefícios, como seus cálculos de difícil compreensão, somadas às intransponíveis exigências do INSS, do Estado e da União Federal, impõem aos beneficiários a necessidade de uma assistência jurídica profissional.

Nessa área resolvemos as questões de:

- ✓ Aposentadoria Rural;
- ✓ Aposentadoria Especial;
- ✓ Aposentadoria por Invalidez;
- ✓ Aposentadoria por tempo de Serviço e Proporcional;
- ✓ Auxílio-doença e Acidente de Trabalho;
- ✓ Pensão Por Morte;
- ✓ Auxilio Reclusão;
- ✓ Amparo Social (LOAS) ao Idoso e ao Deficiente;
- ✓ Desaposentação;
- ✓ Salário-Maternidade;
- ✓ Revisões de Benefício para Recuperar Perdas de Valores;
- ✓ Adicional de 25% para Acompanhantes;
- ✓ Gratificação para os servidores Públicos Aposentados do Estado e Federais.

2.3.2 HABITAÇÃO

Com a explosão do mercado imobiliário e do setor da construção civil, têm sido constantes os problemas com prazo de entrega dos imóveis, cobranças indevidas, entre outros. Proliferam reclamações e o caminho para solucionar essas questões é difícil e envolve procedimentos complexos.

Com conhecimento e experiência, o escritório Fábio Ribeiro Advogados atua com precisão e defende seus direitos nas seguintes demandas:

- ✓ Defeito nas construções;
- ✓ Indenização por defeitos nas Obras que não podem ser corrigidos;
- ✓ Descumprimento de Cláusulas Contratuais;
- ✓ Demora na entrega dos imóveis comprados na planta;
- ✓ Aplicação de índices de correção indevidos sobre o saldo devedor;
- ✓ Cobrança de Juros.

2.3.3 CÍVEL

A vida moderna oferece facilidades, mas ao mesmo tempo expõe as pessoas constantemente a riscos de lesões aos seus direitos.

O consumo de bens e serviços realizados todos os dias pelos cidadãos, seja com empresas privadas ou mesmo públicas, muitas vezes trazem prejuízos sempre para o lado mais fraco da relação.

Nunca ocorreram tantos abusos, falhas e fraudes cometidos contra pessoas, como vem acontecendo nos últimos tempos.

Na área Cível atuamos nas causas que envolvem:

- ✓ Direito do Consumidor;
- ✓ Indenização por Danos Morais e Materiais;
- ✓ FGTS;
- ✓ Ações contra instituições Financeiras e Bancos;
- ✓ Pequenas Causas nos Juizados Especiais;
- ✓ Demandas contra Empresas Públicas e Privadas de Serviços Básicos;
- ✓ Direito do Idoso.

3.ESTADOS ATENDIDOS

Com atuação nos estados de Sergipe. Bahia, Goiás e Distrito Federal e contando com uma equipe de elevado nível profissional.

4. GESTÃO DE PESSOAS

Com 20 funcionários, a empresa Fabio Ribeiro Advogados se preocupa com o bem estar de seus funcionários, investe em trabalho de bom relacionamento de seus colaboradores para que eles se sintam satisfeitos com o ambiente e tenha como resultado uma produção de boa qualidade e também na busca permanente do equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os objetivos de seus funcionários.

5. MISSÃO

Oferecer o melhor serviço de advocacia nos mercados em que atua, sempre com o foco nas necessidades dos nossos clientes.

6. VISÃO

Oferecer o melhor serviço Jurídico do mercado na área Previdenciária e Cível.

7. VALORES

- ✓ Competência
- ✓ Eficiência
- ✓ Transparência
- ✓ Honestidade
- ✓ Valorização individual dos clientes

8. ESTADO DA ARTE

Como 1º embasamento foi utilizado um artigo de Ari Lima, engenheiro, empresário e consultor em Marketing Pessoal e gestão de carreiras e especialistas em marketing e vendas.

8.1 Comportamentos Prejudiciais a Organização

Existe uma questão muito seria e grave a ser enfrentada pelas empresas seja esta pequena ou grande pública ou privada. Todas estão sujeitas a serem vítimas dos transtornos causados por funcionários, que ao contrário de serem úteis a estas entidades, na verdade podem provocar dificuldades ou graves problemas.

Um profissional problemático pode levar um departamento ou uma empresa a padecer de enorme dificuldade organizacional, desunindo equipes de trabalho, gerando intrigas, discórdias, expondo informações confidenciais,

perseguindo colegas de trabalho ou subordinados e gerando baixa produtividade, desmotivação e prejuízo financeiro.

Énecessário enfrentar este grave problema através de três procedimentos:

- ✓ Conhecer o perfil destes funcionários problemáticos
- ✓ Saber como identificá-los nas organizações
- ✓ Aprender a lidar com eles de maneira adequada

Estes profissionais inadequados podem ser encontrados em qualquer nível nas empresas, desde a direção, passando pelas médias gerências, ate a base da pirâmide organizacional.

A seguir, vamos descrever os principais tipos, as características para identificá-los e sugerir algumas soluções para lidar com eles.

Tipo 1 – O insatisfeito

Comportamento encontrado em ambos os sexos, mas frequentemente nas mulheres. São pessoas que costumam reclamar excessivamente, gostam de apontar falhas nos outros e culpam a todos, chefes e colegas de trabalho, pelas falhas nunca admitindo seus próprios erros.

Sob uma falsa postura submissa, na verdade, são pessoas autoritárias e tem problemas de aceitar hierarquia e autoridade, fazendo muitas intrigas. São Muito emocionais, choram com facilidade e tem tendência a fazer “tempestade” em copo d’água.

Estão sempre se passando por vítimas. Apresentam dificuldade de relacionamento interpessoal por serem excessivamente críticas. Apesar de serem extrovertidas, não trabalham bem em equipe.

Características mais marcantes:

- ✓ Reclamam excessivamente;
- ✓ Provocam intrigas;
- ✓ São críticas;

- ✓ São emotivas;
- ✓ Tem dificuldade de relacionamento

Tipo 2 – O controlador

Este comportamento é mais frequente em homens. Normalmente são pessoas excessivamente organizadas, presas a tarefas e detalhes perfeccionistas. Nas empresas, são profissionalmente eficientes, porém não eficazes, pois gastam esforço e tempo realizando com “perfeição” tarefas que nem precisariam estar sendo realizadas.

Tem dificuldade de relacionamento, de liderança e de trabalho em equipe. Não delegam tarefas e exigem perfeição de todos. Geralmente são introspectivos ou depressivos.

Características marcantes:

- ✓ Excesso de organização;
- ✓ Perfeccionista;
- ✓ Dificuldade de delegar;

Tipo 3 – O manipulador

Este comportamento tanto é encontrado em homens como nas mulheres. Normalmente são pessoas inteligentes, sedutoras e comunicativas. Utilizam estas habilidades para envolver pessoas e atingir seus objetivos pessoais, valendo qualquer coisa para realizar seus propósitos.

Estes profissionais costumam ser vistos com “bons olhos” pela organização, em razão de terem o grande pode de persuasão e influencia. São egoístas e nem sempre seus objetivos estão de acordo com os da organização.

Características marcantes:

- ✓ Sedutores;
- ✓ Habilidosos com as pessoas
- ✓ Destemidos;

- ✓ Frios e calculistas;
- ✓ Egoístas

Tipo 4 – O paranoico

Comportamento humano tanto entre homens como entre mulheres. São pessoas com mania de perseguição, megalomaníacas e provocam intrigas e confusão. Tem dificuldades sociais e de relacionamentos. Suas historias são normalmente bem construídas e elaboradas, por isso as pessoas desavisadas acreditam facilmente nas suas invenções.

Estas pessoas têm grande disposição para gerar conflitos, por isso seu relacionamento geralmente cria desunião e desmotivação nos setores em que trabalha. Acredita de fato que todos os perseguem, consequentemente é quase impossível manter a harmonia com estas pessoas.

Características marcantes:

- ✓ Mania de perseguição;
- ✓ Megalomania;
- ✓ Provocam intrigas e confusões;
- ✓ Criam historias bem construída que levam a todos a acreditar que são verdadeiras.

Como as organizações podem lidar com estes profissionais, é preciso que os responsáveis pelo setor dos Recursos Humanos das organizações compreendam que dificilmente poderão mudar estas pessoas, no, portanto é necessário identificar estes profissionais problemáticos e fazer uma avaliação do nível de desajuste em seuscomportamentos.

É preciso ter consciência que todos estes funcionários são extremamente trabalhosos para as organizações e uma das consequências destes comportamentos é a ocorrência constante de intrigas e conflitos.

Portanto sugerimosque todas as empresas pensem neste problema como um assunto estratégico a ser resolvido. É possível buscar diversos tipos de soluções, seja adequando essa pessoas ás funções compatíveiscom seus

comportamentos, seja sugerindo um encaminhamento para um tratamento, seja desligando estas pessoas da corporação.

A única atitude que não é passível de aceitação é a manutenção deste profissional dentro das organizações, criando conflitos e prejudicando aos colegas de trabalho e à empresa como um todo.

8.2 Pesquisa brasileira em psicologia do Trabalho e Organizacional

Como 2º Embasamento foi utilizado o artigo de Jairo Eduardo Borges-Andrade; Cecília do Prado Pagotto, a Psicologia Organizacional e do Trabalho (PO&T) ou a Psicologia do Trabalho e das Organizações (PT&O)pode ser definida como (1) subárea de conhecimento e (2) campo de aplicação de conhecimentos ou de intervenção. Como *subárea do conhecimento*, tem o fazer humano enquanto objeto de estudo e os contextos do trabalho e das organizações como locais desse estudo. Como *campo de aplicação ou intervenção*, precisa dar respostas a questões práticas concernentes a interações entre o comportamento humano, o trabalho e as organizações onde este comportamento pode ocorrer, bem como a questões relacionadas às práticas dessas organizações.

O Campo de Aplicação e a Subárea de Conhecimento, o campo de aplicação ou de intervenção em PT&O deve utilizar o conhecimento gerado pela pesquisa, para solucionar problemas relacionados ao comportamento humano no trabalho, à interação entre esse comportamento e a organização onde ocorre, e às práticas utilizadas para organizar a ação individual e a coletiva, visando atingir determinados objetivos (Zanelli& Bastos, 2004).

Recente pesquisa publicada (Gondim & Bastos, 2010) sobre a atuação dos psicólogos revelou que, no campo do "trabalho" e das "organizações" (Gondim, 2009), 83% dos profissionais são mulheres, residentes no sudeste (49%), sul (23%), nordeste (17%) e centro-oeste (10%). Seus principais locais de atuação profissional são escritórios, consultórios ou residências (37%), empresas privadas (23%) e empresas e órgãos públicos (8%). Metade combina vínculos assalariados com trabalho autônomo, um terço tem somente vínculos assalariados e 14% são só autônomos.

Do total dos estudados naquela pesquisa, uma amostra de mais de 4.000 psicólogos brasileiros, 23% só atuam em PO&T, sendo este o segundo campo de dedicação exclusiva, logo após o campo de atuação da "clínica" (41%). Há, ainda, 12% daquele total que combinam PT&O com outros campos de atuação. É um contingente bastante expressivo, especialmente em termos relativos, pois 62% dos que atuam em PO&T o fazem em dedicação integral, enquanto essa dedicação varia entre 51% e 19% em outros campos como clínica, saúde, escolar e docência, por exemplo.

Dentre as atividades desenvolvidas em PT&O, ainda de acordo com Gondim (2009), predominam, de modo cumulativo, a aplicação de testes psicológicos e psicodiagnósticos (61%), avaliação de desempenho (53%) e diagnóstico organizacional (50%), seguidos de atividades relacionadas à gestão (23%), análise de função ou ocupacional (22%) e recrutamento e seleção (19%). Outras atividades, menos frequentes, são as concernentes à dinâmica de grupo (16%), ao desenvolvimento de grupos e equipes (16%), à reabilitação profissional (13%), análise de cargos e salários (13%) e intervenção organizacional (12%).

Essas atividades são principalmente realizadas em grupos multidisciplinares, quando os profissionais estão no terceiro setor ou no setor público. No setor privado, elas geralmente são realizadas nesses grupos ou individualmente, enquanto a grande maioria dos autônomos não as realiza em grupos, sejam estes multi ou unidisciplinares. Dois terços têm rendimentos entre três e nove salários mínimos. Mais de dois terços não declaram intenção de sair do campo de atuação da PO&T, o que sugere que, além de numericamente expressivo, este é estável e pode se beneficiar de forma perene da produção resultante da sua subárea de conhecimento.

Predomina os profissionais cuja titulação é a graduação (45%), seguidos dos que fizeram especialização (39%). Em número bem modesto, estão os titulados em pós-graduação *stricto sensu*: mestres e doutores (16%). Gondim (2009) revela, finalmente, que as competências que mais necessitam ser desenvolvidas, entre esses profissionais, são as de realizar diagnósticos

organizacionais e de processos psicológicos de grupos, de coordenar tais processos e realizar pesquisas em geral.

Ao comparar os dados de atuação profissional com a produção intelectual relatada nos II e III Congressos Brasileiros de Psicologia Organizacional e do Trabalho, realizados nos anos de 2006 e 2008, respectivamente, a mencionada autora conclui que existe relativa congruência entre essa produção intelectual e o que se faz no campo da PT&O, mas que não é produzido conhecimento suficiente para dar suporte ao que o profissional realiza com mais frequência. O que dizer da pós-graduação *stricto sensu* em PO&T no Brasil, que é supostamente o local onde aquelas competências poderiam ser desenvolvidas pela maioria dos profissionais e que também é o espaço no qual muito provavelmente ocorre a produção intelectual?

Há mais de 60 programas de pós-graduação *stricto sensu* em psicologia no Brasil, que oferecem cursos nos níveis de mestrado e doutorado (Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia - ANPEPP, 2010). O crescimento dessa pós-graduação criou oportunidades para áreas de concentração, linhas e projetos de pesquisa. Entre 1996 e 2007, o número desses programas saltou de 24 para 53, sendo que o maior crescimento (35,8%) ocorreu entre 1998 e 2001 (Lo Bianco, Almeida, Koller& Paiva, 2010). Essa pós-graduação precisa ultrapassar "o estágio em que pesquisadores são formados para a Universidade, para um novo estágio em que pesquisadores também são formados para outros setores da sociedade..." (Féres-Carneiro, Bastos, Feitosa, Seidl-de-Moura& Yamamoto, 2010, pp. 12-13). Isso é necessário para que os mais diversos segmentos da sociedade possam ser plenamente beneficiados pelo que é produzido nos programas de pós-graduação em psicologia.

A subárea PO&T estuda o *fazer humano*, verificado direta ou indiretamente, considerando seus estados subjetivos, em contextos de organizações e trabalho (Zanelli& Bastos, 2004). O mencionado fazer humano pode incluir comportamentos, relações entre pessoas e grupos, disposições, motivos, percepções, crenças, reações, atitudes, significados, valores e sentimentos. Também está interessada em investigar o seu próprio campo de

intervenção, ou as práticas relativas à *gestão de pessoas*, dentre as quais se destacam a seleção, a avaliação de desempenho (AD) e o treinamento e desenvolvimento (T&D).

O que essa subárea gera serve aos profissionais ou estudantes. Eles necessitam conhecer os fundamentos e as suposições inerentes àquele fazer humano e às práticas de intervenção. Não deveriam confiar na especulação ou em evidência baseada em contos e ficção, para tomar decisões nos contextos de trabalho e organizacional (Borges-Andrade &Zanelli, 2004). Esses autores assinalam que a PT&O não está apenas interessada em mensurar e descrever fazeres humano e práticas. Está interessada no "como" e no "por que" naqueles contextos. Busca pesquisar para conhecer os antecedentes e consequentes dos fenômenos que estuda, ou como eles dependem de características dos níveis individual, grupal, organizacional e da sociedade em geral.

Os desafios que essa pesquisa precisa enfrentar incluem (Borges-Andrade &Zanelli, 2004):

1. Encontrar uma definição e os indicadores para os fenômenos que pretende investigar;
2. Medir e descrever os seus possíveis antecedentes e consequentes;
3. Encontrar contextos em que possam ser demonstrados padrões de variação desses antecedentes e consequentes;
4. Ter em conta que aqueles fenômenos podem ser modificados por esses contextos e também modificá-los.

Essa pesquisa passou, no século XX, por três etapas de evolução dos seus métodos de investigação, conforme indica a análise das publicações do *JournalofAppliedPsychology*(Austin, Scherbaum&Mahlman, 2002). O primeiro intervalo (1904 a 1935) pode ser denominado de "estabelecimento" da subárea de conhecimento. Medidas de habilidades e interesses vocacionais foram utilizadas como preditores de desempenho produtivo, medido por escalas de razão, em pequenas amostras de trabalhadores. As análises predominantes foram

descritivas e correlacionais, com pequeno número de variáveis. Esses resultados deveriam servir aos gestores. A melhor palavra para caracterizar o segundo intervalo, de 1936 a 1968, seria "expansão". A maior parte do moderno arsenal em medidas, desenho de pesquisa e análise de dados foi desenvolvida nessa época. A pesquisa continuou voltada para os gestores e, em menor grau, para os trabalhadores. O excesso de informações, entre 1969 a 2000, caracterizou o terceiro período por ser de "eutrofização". Agrande complexidade dos métodos de pesquisa diminuiu a capacidade das audiências tradicionais (gestores e trabalhadores) entenderem o que é produzido e como é produzido. A pesquisa passou a ser voltada para os pesquisadores, gerando o risco de uma gradual diminuição da relevância da subárea para outras audiências.

A pesquisa produzida nos programas de pós-graduação e nos grupos de trabalho que eles formam pode ser divulgada em livros e periódicos científicos. Ao contrário de outras áreas das ciências humanas e sociais, na psicologia, os livros e capítulos de livros são menos frequentes que os artigos em periódicos (Hutz, Rocha, Spink&Menandro, 2010). O atual sistema de avaliação dos programas da CAPES/MEC tende a valorizar mais estes que aqueles. De acordo com Lo Bianco e cols. (2010), 73% dos artigos em PO&T foram publicados em periódicos nacionais. A presente revisão tem o foco nesses periódicos, atualmente bem mais disponíveis que os livros. Seu acesso é livre na *Internet*, por conta de requisitos desse sistema de avaliação. Até 70% da produção da pós-graduação em PT&O, divulgada em periódicos nacionais, ocorre em periódicos mantidos por entidades e cursos vinculados à área da administração, e não da psicologia (Borges-Andrade, Coelho Jr & Queiroga, 2006; Borges-Andrade & Meira, 2003). Como essa produção está organizada nesses periódicos?

Sete periódicos brasileiros em psicologia (rPOT, Psicologia & Sociedade, Estudos de Psicologia - Natal, Psicologia em Estudo, Psicologia: Reflexão e Crítica, Psicologia: Teoria e Pesquisa, Psicologia - USP), que publicaram artigos relacionados a PO&T, foram analisados por Tonetto, Amazarray, Koller e Gomes (2008). Eles encontraram 178 artigos, entre 2001 e 2005, correspondendo a 16% do total de artigos publicados nesses periódicos.

Diagnosticaram essa produção como sendo grande e diversificada, com predomínio de temas relacionados a comportamento organizacional (20%); seguidos por avaliação e medidas; trabalho, identidade e subjetivação; trabalho e saúde e gestão de pessoas (cada um com 11%). A maioria dos seus autores está vinculada à psicologia em instituições de ensino (UnB, 20%; UFRGS e UFSC, 7% cada; UFRN, 5%; UCB e UFBA, 4% cada).

A maior pluralidade de subtemas foi encontrada em comportamento organizacional. Em gestão de pessoas, foram identificados raríssimos artigos sobre seleção e a maioria concentrada em treinamento e desenvolvimento de pessoas e carreiras. Os focos de atenção estiveram divididos ao meio: questões organizacionais e de trabalho como formadores do psiquismo humano. Isso, provavelmente, refletindo os efeitos da nova organização do trabalho na ordem social (desemprego e exclusão) e nas práticas de autogestão e saúde.

Ao analisarem aspectos metodológicos, Tonetto e cols. (2008) encontraram que 30% dos artigos eram somente teóricos, enquanto 70% eram de natureza teórico-empírica. Nesses casos, 47% adotaram uma abordagem quantitativa e 37%, qualitativa, enquanto 16 % combinaram ambas abordagens. Essa pesquisa foi voltada tanto para subsidiar o planejamento e a execução de intervenções, quanto o desenvolvimento teórico da subárea. Boa parte dessa produção trata o trabalho como elemento central no processo concernente à formação de identidade.

Nas referências bibliográficas desses artigos, apareceram 36% de autores nacionais e iguais percentual de autores internacionais. As mistas representaram 29%. Curiosamente, as referências a autores nacionais ficaram concentradas em livros, enquanto as referências a autores internacionais ficaram concentradas em artigos. Os artigos com o foco em comportamento organizacional e em trabalho e saúde foram os que mais citaram diferentes áreas do conhecimento.

Ao contrário da psicologia brasileira, a área da administração brasileira publica artigos completos em periódicos e também em anais de eventos científicos. Portanto, uma análise com foco em artigos divulgados em

administração não poderia ignorar tais eventos, mesmo que eles ultimamente tenham perdido sua importância na avaliação dos programas de pós-graduação. Essa produção (em seis periódicos: RAC, RAE, RAUSP, RAP, O&S e REAd; em três eventos: EnANPAD, ENEO e 3E) foi analisada por Rossoni (2006), no período entre 1997 e 2005. O autor diagnosticou que o número de artigos aumentou significativamente, principalmente em anais completos de eventos, graças ao crescimento da pós-graduação. A produção sobre comportamento organizacional (n=419), quando comparada à produção em gestão organizacional (n=312), é mais elevada (especialmente em anais), dispõe de um maior número de autores por artigo e utiliza, majoritariamente, a abordagem quantitativa. Entretanto, a segunda (gestão organizacional) tende a aparecer mais em periódicos. Os autores de comportamento organizacional e gestão organizacional passaram a publicar com mais frequência numa terceira vertente, que é de natureza "macro": estratégia organizacional.

Rossoni (2006) apontou que a produção voltada para comportamento e gestão organizacionais era divulgada, nesses periódicos e anais, por autores com vínculos institucionais com a psicologia. Ele encontrou que essa produção se concentra num certo número de autores e identificou um aumento na quantidade de artigos produzidos por autor. Contudo, mais de 60% dos autores identificados publicaram uma única vez no período investigado. Autores isolados são somente 12% do total, nos anos investigados. Cresceu a cooperação entre autores em geral e estes estão mais produtivos. A cooperação cresceu mais entre autores que têm produções elevadas e intermediárias. Essa cooperação ocorre com mais intensidade no sentido de dividir tarefas para escrever um texto. Há menos cooperação entre autores para produzir mais artigos. Além disso, há mais relações de autoria entre estudantes e professores, do que entre estes últimos.

Além de realizar essas análises, Rossoni (2006) avaliou as redes formadas entre os autores e encontrou que os tamanhos delas e dos laços entre esses quase duplicaram. Ao mesmo tempo, as redes perderam densidade, pois os autores passaram a estar mais conectados fora de seus grupos, por meio de poucos intermediários. Entretanto, autores centrais aumentaram seus

relacionamentos no período. O número de grupos nas redes cresceu enormemente (de nove para 66) e esse aumento foi maior do que o crescimento das redes. Foram ampliadas substancialmente as instituições dos autores e as temáticas que investigam, embora estas sejam homogêneas dentro desses grupos. Autores com maior produção foram os que se relacionaram com mais colaboradores e com mais grupos nas redes.

A produção intelectual da PO&T divulgada em artigos científicos publicados em periódicos de psicologia e administração é o foco da análise das próximas duas seções, sendo priorizada a produção nacional. No caso da produção internacional, serão mencionadas revisões recentes divulgadas por um meio que privilegia quadros teóricos de referência da psicologia, e não da administração, embora os artigos citados nessas revisões muitas vezes tenham sido divulgados em periódicos internacionais de administração. Essa análise será feita em termos dos objetos de estudo, métodos de investigação, veículos de divulgação e supostos beneficiários. No final, será proposta uma agenda estratégica para a pesquisa nacional em PT&O.

8.3 Comportamento Organizacional: Contextualização relacionada ao filme "Terra Fria"

Como 3º Embasamento foiutilizado o artigo AzaniasVasconselos,o ambiente de trabalho se tornou um fator importante no crescimento de uma organização, afinal, já é constatado que o empregado que está satisfeito com a empresa se sentindo beneficiado por ela, trabalha melhor e produz mais. As empresas de maior desenvolvimento atualmente recebem a intitulação "empresa boa para se trabalhar" então, podemos constatar que quanto mais satisfeitos estiverem os funcionários com a qualidade de vida do trabalho é maior o rendimento da empresa? Pois bem, fazendo referência ao texto "A confiança da liderança na sustentação do negócio" escrito por Ana Lúcia Rocha, que as empresas com uma boa liderança proporcionam um maior desenvolvimento enfatizando algumas afirmações já feitas aqui, porém, a autora vem a enfatizar

que o ambiente de trabalho, a qualidade de vida, o rendimento, o crescimento e a produtividade da empresa acontece quando se há uma boa liderança.

O ambiente de trabalho é fruto da confiança que o trabalhador tem no seu líder. Quando existem regras bem colocadas, benefícios, salários compatíveis, respeito ao próximo e noção dos seus direitos e deveres - se colocando como cidadão tento direitos a serem respeitados e deveres a serem cumpridos - como trabalhador; há um ambiente de trabalho propício para o crescimento. Torna-se importante falar sobre os direitos e deveres do trabalhador como cidadão, pois, não são todas as empresas que valorizam o funcionário como principal fonte do seu desenvolvimento.

Por mais irreal que pareça ainda existem empresas em sistema de escravidão para com os funcionários com péssimas condições de trabalho, péssima segurança e péssima credibilidade, quando desmotivados a ponto de perderem a fé na própria empresa, porém, essas empresas se encontram em um patamar de estabilidade (infelizmente) e não de crescimento; muitas até caminham sempre à falência trabalhando com um grande número de rotatividade no seu quadro funcional visando apenas o mínimo de investimento com uma ideia que não é real sobre o lucro, acreditando que ele acontece independente do investimento.

Podemos citar como exemplo a situação dos imigrantes mexicanos na fronteira com os Estados Unidos. Vários filmes já descreveram a situação em que se encontra a população a região. Essa terra da fronteira conhecida como "terra de ninguém" é conhecida pela falta de legislação, falta de autoridade política, civil, militar ou de qualquer gênero devido a essa grande "liberdade" – não há cobrança se não há autoridade superior - pois "não há regra" existem referencias de inúmeras industrias de eletro eletrônica localizadas nessa região devido a não haver necessidade de compromisso com impostos, sociedade ou população então é um lugar propicio para se abrir uma indústria e investir mais já que os gastos são de menos, claro que, estamos falando apenas da produção; da fabricação dos produtos, os produtos mesmo, são comercializados em locais bem visíveis, renomados, bem colocados e de fácil acesso para vendas até de

nível mundial (vários produtos destas empresas podem ser encontradas nas nossas casas, afinal ficou claro nos relatos que essas empresas são bem conhecidas). Quando se olha o corpo funcional se nota um grande número de adolescentes que não estudam ou nunca estudaram recebendo miséria fora o grande número de desaparecidos nos trajetos de trabalho que servem apenas para estatística, afinal a quem se recorre numa terra sem lei.

Fazendo ainda referencia a situação de trabalho podemos falar do filme "Terra fria" onde mostra também um ambiente de trabalho opressor, que não lhe dá direito a voz,só que dessa vez com ausência de regras apenas dentro da empresa causando conflitos intragrupais, intrapessoais e até intraorganizacional por que não? Tudo isso devido a respostas incompatíveis entre os mesmos com relação à questões a questões da empregabilidade. Que tipo de ambiente faria pressão ao ponto de querer lhe fazer desistir. Temos na personagem principal do filme uma fonte de determinação e perseverança, por mais difícil que estivesse aquela relação de trabalho ela queria conquistar um espaço, conquistar independência, conquistar autonomia, conquistar seu próprio orgulho, o reconhecimento de seus filhos e o orgulho de seu pai. Sua persistência não vinha de uma teimosia e sim de uma situação de vida passada que a remetia até ao pensamento grupal de proteger as amigas talvez até para não passarem pelo que ela passou, o abuso sexual. Ela não defendeu apenas a si, mas, toda uma classe que mostrava a ela e a todos que a dignidade não vem de ações sem significado ou sem consequências que podem não dar em nada, e sim de crer que tentar já lhe dará um motivo para não desistir do amanhã. A empresa feita prioritariamente de preconceitos afetava diretamente o funcionamento emocional das operárias que se tornavam capa grossa para se passar por "homens", porém, com uma grande fragilidade, o grande preconceito que passavam no trabalho operário por serem mulheres que não tinham voz ativa e muitos menos respeito, era a empresa do "medo", o bolso prevalecia enquanto a autoimagem, curto-estima feminina se apagava.

Podemos salientar a importância, nessa empresa, de uma criação de uma estrutura organizacional introduzindo a humanidade e os direitos de

igualdade social como instrumentos para melhoria de vida, pois ela precisa ver o funcionário como pessoa e não como máquina reprodutora sem sentimentos ou ações. Será que ali existiam inúmeros psicopatas ou uma empresa com liderança precária? Poderia haver ambos, mas na forma como ela se apresenta se torna inviável até separar essa divergência é como trigo e joio se assemelha a tal ponto que é mais fácil confundir do que acertar de primeira, segunda, terceira... Apenas guarda o sentimento de menos valia dos funcionários, junto a apatia, ao sadismo exacerbado que provoca nos funcionários "mais privilegiados" e uma grande falta de estímulo motivador ao trabalho pelosque mais são afetados, pois, a sensação é de que se perde um pouco a cada dia e nada se ganha além do pré-estabelecido considerando apenas fator higiênico o primordial "salário".

O que podemos tirar das referências filmes, textos, aulas é que o trabalho é além do que o local onde exercemos nossas atividades trabalhistas. É onde passamos grande parte de nosso tempo, onde investimos na intenção de receber um retorno. Talvez, a realidade desses filmes falam de empresas com leis trabalhistas não vigentes com valor fixada em metas com período e prazos a serem cumpridos, porém, é importante lembrar que hoje essas condições impossíveis de trabalho já são contra lei e já existem formas de serem combatidas através da denúncia. Para as demais empresas existe a crença que um corpo funcional é a fonte de todos os recursos da empresa que seu conhecimento, reconhecimento no mercado se faz também dos funcionários que dão testemunhos favoráveis sobre a mesma, a empresa que não é honesta não é boa cliente e muito boa a população. A liderança estratégica ajuda a evoluir, a falta dela leva a queda podendo chegar até a falência.

O estudo do Comportamento Organizacionalajudaa nos tornar sensíveis a detectar problemas na empresa nos ajudando a resolucionar os conflitos como um corpo, mantendo um ambiente próprio a exercer nossas atribuições de trabalho e tornando o crescimento da empresa fruto do nosso próprio interesse.

9. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Chiavenato (1999 p. 304) define que comportamento organizacional é o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e pessoas se comportam dentro delas. É uma ciência interdisciplinar.

Comportamento organizacional é o campo da pesquisa que ajuda a prever explicar e possibilitar a compreensão de comportamentos nas organizações. O comportamento organizacional tem sua origem no final dos anos de 1940 quando os pesquisadores das áreas de psicologia, sociologia, ciência política e outras ciências sociais procuravam desenvolver uma estrutura unificada de pesquisas organizacionais. Apesar das intenções de seus fundadores o campo do comportamento organizacional tem resistido à unificação. Atualmente encontra-se divididas em três áreas bem distintas e denominadasde: comportamento microoganizacional, mesoorganizacional e macroorganizacional onde refletem diferenças entre as disciplinas das ciências sociais. O microorganizacional ocupa-se principalmente do indivíduo, baseado na psicologia clínica, experimental e a industrial; mesoorganizacional concentram-se principalmente na compreensão do comportamento das pessoas que trabalham em equipe e o macroorganizacional diz respeito a compreensão dos comportamentos da organização inteira.

Por fim pode-se associar o estudo do comportamento organizacional a diversostemas pode se definir que a compreensão do comportamento individual e dos grupos no seu local e ambiente de trabalho constitui o campo de estudo do comportamento organizacional a diversos temas importantes como à liderança, motivação, poder, estrutura organizacional, métodos e processos, conhecimento e atitudes principalmente relacionadas com as mudanças que acontecem no ambiente externo e que afetam o ambiente interno interferindo de maneira positiva ou negativa nas relações das pessoas contidas dentro da organização.

Chiavenato diz que a teoria comportamental trouxe algumas consequências importantes para a Administração e principalmente no que diz respeito ao comportamento organizacional como o aumento da produtividade da redução de atritos entre as pessoas, nasce o chamado “Homo Administrativo”.

A expressão comportamento organizacional tem sido utilizada para denominar habilidades, comportamentos, comunicação intra e interpessoal, desenvolvimento de atitudes, poder de liderança, aprendizados, conflitos e organização humana do trabalho.

De acordo com Robbins (2002), as atitudes têm três componentes que afetam o comportamento do indivíduo no trabalho: um cognitivo ligado à convicção; um afetivo ligado à emoção; e um comportamental ligado a alguém ou a alguma coisa. Os indivíduos podem revelar três tipos de atitudes no trabalho: uma é relacionada com a satisfação com o trabalho, outra vinculada ao envolvimento e a terceira ligada ao comprometimento organizacional.

O comportamento humano tem como níveis básicos de análise o individual, o grupal e o organizacional.

De acordo com Siqueira (2008), os estudos iniciais sobre comportamento organizacional datam dos anos de 1970, abordando, em especial a satisfação e a motivação no trabalho.

A gestão de pessoas é o estudo do conjunto de políticas, práticas e instrumentos, definidos por uma organização para pautar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho e busca a interação interdisciplinar para a compreensão do comportamento organizacional.

A gestão do comportamento foi a geradora de obtenção de uma maior compreensão do trabalho, do individuo consigo mesmo e com outras pessoas na organização.

Como ressalta Wagner e Hollenbeck (1990), o comportamento organizacional é o campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas.

O comportamento organizacional é o bom desempenho tanto qualitativo, quantitativo, onde não há distinção e nem hierarquia de cargos e sim pelo trâmite legal da função de cada colaborador.

A qualidade na prestação de serviço leva ao bom comportamento organizacional.

O estudo do comportamento organizacional implica o desenvolvimento

das habilidades interpessoais essas com a intenção de explicar, prever e controlar o comportamento do indivíduo.

Segundo Robbins, “os funcionários de uma empresa podem ser a mola propulsora da inovação e da mudança ou podem ser uma barreira contra elas” (Robbins, p. 10), neste aspecto o estudo do comportamento organizacional oferece diversas ideias e técnicas fundamentais aos gestores na implementação dessas mudanças e na inovação organizacional, estimulando os seus funcionários a uma maior criatividade e menor resistência à mudança.

Comportamento Organizacionalé *um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização*” (Robbins, 1999, p.6).

Segundo Christophe Dejours, pode-se observar um aumento da conscientização dos estudiososem comportamento humano no trabalho e gestores empresariais sobre a importância dacompreensão dos aspectos psicodinâmicos correlacionados com o desempenho humanonas organizações. Este entendimento deve incluir os comportamentos saudáveis,vinculados à experiência de prazer e que constituem a base psíquica para a produtividade,8qualidade, pro atividade, criatividade, alta motivação e comprometimento no trabalho.Além dos comportamentos acima citados, devem-se analisar os comportamentosdesajustados e patológicos estreitamente associados ao sofrimento psíquico. Incluem-senesta categoria as falhas operacionais, absenteísmo, alcoolismo, desmotivação e osacidentes (DEJOURS, 1994).

Ana Magnólia Mendes corrobora a concepção de Dejours e afirma que *“(...) podemocorrer vivências de prazer e/ou de sofrimento no trabalho, expressas por meio desintomas específicos relacionados ao contexto sócio-profissional e à própria estrutura depersonalidade*” (MENDES, 1995: 34).

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo demonstra ter alcançado seus objetivos, através da gestão de Comportamento profissional da Empresa Fabio Ribeiro Advogados, pretendeu-se explorar a contribuição da Psicologia organizacional para um melhor desempenho profissional e para saber lidar com os vários tipos de comportamento.

Constatou-se que muitas pessoas não se sentem preparadas para quebrar paradigmas e aceitar ideias inovadoras que ameacem a zona de conforto delas no que envolve gerenciar pessoas.

Através do estudo do comportamento organizacional verificamos que há diversos temas a serem tratados, entretanto a compreensão do comportamento individual, relacionados com as mudanças que acontecem no ambiente externo e que afetam o ambiente interno interferindo de maneira positiva ou negativa nas relações das pessoas contidas dentro da organização. É importante ressaltar que a gestão comportamental nos ajuda a resolucionar os conflitos como um corpo, mantendo um ambiente próprio a exercer nossas atribuições de trabalho e tornando o crescimento da empresa fruto do nosso próprio interesse.

Para um melhor desempenho profissonal pretendeu-se explorar a contribuição da psicologia organizacional.

Buscou-se maneiras de integrar o conhecimento acerca do comportamento organizacional à otimização do desempenho no trabalho.Acredita-se que certos comportamentos apesar de ter uma dimensão pessoal, depende também da mudança da cultura da empresa como poder atribuído as pessoas na organização.

As teorias sobre comportamentos organizacionais devem ser um referencial de aplicação efetiva.Pode ser observado que há muito mais para ser aplicado pelos gestores do que simplismente técnicas para otimizar o desempenho de seus funcionários.Uma seleção inadequada pode trazer uma série de prejuízos não só para a empresa contratante,como para o individuo fazendo com que ele se sinta frustado em suas expectativas.

Gerir pessoas, é entender e valorizar também que o ser humano é dotado de vida interior e sentimento. É necessário que o psicólogo trabalhe para

os objetivos da empresa, mas também gerando satisfação profissional dos colaboradores.

Conclui-se que esta pesquisa lança o desafio, para que se atente para a gestão dos comportamentos organizacionais. Dependendo do modo que eles são gerenciados pode-se ter um aumento ou uma queda drástica no rendimento do colaborador. Então o psicólogo precisa estar direcionado aos objetivos da empresa, atendendo a satisfação de ambas as partes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguinis, H, &Kraiger, K. (2009). **Benefícios do treinamento e desenvolvimento de pessoas e equipes**, organizações e sociedade. Revisão Anual de Psicologia.

ARAUJO, L.S.G. **Organização, Sistemas e Métodos e as modernas ferramentas de gestãoorganizacional**: arquitetura, benchmarking,empowerment, gestão pela qualidade total,reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho - SBPOT (2010). Pós-graduação stricto sensu. Retirado em 15/08/2010, de http://www.sbpot.org.br.

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia - ANPEPP (2010). Pós-graduação. Retirado em 15/08/2010, dehttp://www.anpepp.org.br/index-pos.htm.

BECKHARD, R. **Desenvolvimento Organizacional:** estratégias e métodos.São Paulo:Edgard Blücher, 1972.

BERNARDES, C. **Teoria Geral das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1988.

Borges-Andrade, J. E. (2001). Seminário nacional "Pós-Graduação: enfrentando novos desafios - Psicologia". Infocapes, 9, 141-148

Borges-Andrade, J. E. Coelho Jr. F. A., & Queiroga, F. (2006). **Pesquisa sobre micro comportamento organizacional no Brasil:** o estado da arte. Em Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (Org.), Anais eletrônicos do II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Brasília: SBPOT

Borges-Andrade, J. E., &Abbad, G. S. (1996).**Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas**. Revista de Administração da USP, 31, 112-125

CHIAVENATO, I. Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos.São Paulo:Atlas, 1999.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1950.

GOMES, D.D. Fator K: conscientização &comportamento.criando qualidade no ambiente daorganização. São Paulo: Pioneira, 1994.Hall, 2002.
LOBOS, J. A. **Comportamento Organizacional**: literaturas selecionadas. São Paulo: Atlas,1978.

McGREGOR, D. **Motivação e Liderança.** São Paulo: Brasiliense, 1973.

OLIVEIRA, D. P.R. **Sistemas, Organização & Métodos**: uma abordagem gerencial. SãoPaulo: Atlas, 1998.

PEREIRA, O. G. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Lisboa: FundaçãoCaloustreGulbernkian, 1999.

PERROW, C. **Analise Organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1976.Porto Alegre: Buckman, 1999.

ROBBINS, P. Stephen. **Comportamento organizacional**. Sªo Paulo: Prentice

SCHERMERHORN,R. John. **Fundamentos de comportamento organizacional**.

SENGE, M. Peter. Aquinta disciplina. Sªo Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, S. O. **Estilos de Administração**: uma introdução a teoria geral da administração. Riode Janeiro: ERCA Editora e Gráfica Ltda., 1992.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Cientifica**. São Paulo: Atlas, 1970.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK J. R. **Comportamento Organizacional**: criandovantagem competitiva. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

WAGNERA. John. **Comportamento organizacional**. Sª Paulo: Saraiva,1999.