



## **Comportamento Organizacional e Análise da Atuação dos Recursos Humanos**

*Matheus Rodrigues Correia<sup>1</sup> ; Júlio Afonso Alves Dutra<sup>2</sup>*

**Resumo:** O comportamento organizacional é basicamente um campo de estudos, estudando três determinantes do comportamento nas organizações: indivíduos, grupos e estrutura, dentre essas determinantes vê-se elementos necessários para que se efetive uma boa administração. Assim, o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento fazem com que as organizações trabalhem mais eficazmente. Objetiva-se no presente trabalho abordar a respeito do comportamento organizacional e atuação dos recursos humanos. Deste modo, usou-se de metodologia a pesquisa bibliográfica, com análise da literatura sobre o tema, que inclui artigos e obras importantes. E, mediante o método de pesquisa bibliográfica, escolheu-se abordar de modo dedutivo. Conclui-se assim que planejamento de RH é uma das principais funções da empresa, pois recruta da melhor forma os colaboradores em funções específicas desta forma colaborando para o crescimento da empresa e também pessoal, para além de desenvolver as qualidades pré-existentes no profissional - ligando-se, intimamente, com o comportamento organizacional.

**Palavras-chave:** Administração. Comportamento. Organização.

## **Organizational Behavior and Analysis of Human Resources Performance**

**Abstract:** Organizational behavior is basically a field of study, studying three determinants of behavior in organizations: individuals, groups and structure, among these determinants are necessary elements for effective administration. Thus, the knowledge gained about people, groups and the effect of structure on behavior make organizations work more effectively. The objective of this work is to approach about the organizational behavior and performance of

<sup>1</sup> Discente do curso de Administração da Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG (Unidade Frutal). E-mail: matheus.rodriguescorreia@outlook.com;

<sup>2</sup> Bacharel em Administração. Mestre em Desenvolvimento Regional. Professor Efetivo da Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG. E-mail: julio.dutra@uemg.br.

human resources. Thus, the methodology used was bibliographic research, with analysis of the literature on the subject, which includes articles and important works. And, through the method of bibliographic research, it was chosen to approach in a deductive way. It is concluded that HR planning is one of the main functions of the company, as it recruits in the best way employees in specific functions, thus collaborating for the growth of the company and also personnel, in addition to developing the pre-existing qualities in the professional - linking intimately with organizational behavior.

**Keywords:** Management. Behavior. Organization.

## **Introdução**

O comportamento organizacional é basicamente um campo de estudos, estudando três determinantes do comportamento nas organizações: indivíduos, grupos e estrutura, dentre essas determinantes vê-se elementos necessários para que se efetive uma boa administração. Assim, o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento fazem com que as organizações trabalhem mais eficazmente (SILVA; SILVA; BERGAMINI, 2018).

O estudo do comportamento organizacional se embasa em diversos outros estudos que tratam de comportamento. Já a área da psicologia, que contribui (bem como a sociologia) para este estudo, é uma ciência de mensura, explica, aborda e transforma o comportamento dos sujeitos. A sociologia estuda a sociedade como um todo, o que diretamente auxilia os estudos de psicólogos e pessoas que abordam o comportamento organizacional, sendo ciências interligadas. Assim, é possível desenvolver diversas técnicas, técnicas estas que serão imprescindíveis para a gestão, onde seleciona-se, treina, aprimora e lidera-se (OLIVEIRA, 2014).

O comportamento em si não é previsível, cada indivíduo tem uma personalidade e modo de pensar e viver. O comportamento se difere conforme a situação, duas pessoas não reagiriam numa certa situação da mesma forma, simplesmente por serem diferentes, todavia, também não significa que não se deve dar justificativas que sejam razoavelmente necessárias a respeito do comportamento humano (OLIVEIRA, 2014).

A abordagem contingencial está na Teoria contingencial, que advém da teoria do comportamento, defendendo que não existe uma só maneira de projetar e atuar nas estruturas organizacionais. Cria-se uma relação das pessoas com o meio em que vivem, onde a empresa deve aprender atuar conforme o ambiente em que está inserida, assim transformando sua

gestão e tudo que a envolve. O ambiente modifica as estruturas, cabendo à organização adaptar-se, seja no sentido ambiental ou até mesmo tecnológico, buscando assim auferir sucesso (SILVA; VIANA; FEITOSA, 2018).

Objetiva-se no presente trabalho abordar a respeito do comportamento organizacional e atuação dos recursos humanos. Deste modo, usou-se de metodologia a pesquisa bibliográfica, com análise da literatura sobre o tema, que inclui artigos e obras importantes. E, mediante o método de pesquisa bibliográfica, escolheu-se abordar de modo dedutivo.

### **Evolução dos Recursos Humanos nas Organizações**

O século XX ofereceu consideráveis mudanças e transformações que influíram grandemente as organizações, a sua administração e suas maneiras. Em um século que pode igualmente ser determinado como o século das burocracias ou o século das fábricas, conquanto a transmutação que se agilizou nos últimos anos. E, indubitavelmente, as mudanças e transformações que nele ocorreram marcaram a forma de administrar as pessoas. Deste modo, é possível visualizar no decorrer do século XX três eras organizacionais diferentes: a era industrial clássica, a era industrial neoclássica e a era da informação. Visualizar as características de cada uma delas viabiliza entender melhor as filosofias e as práticas para trabalhar com os indivíduos que fazem parte das empresas (SILVA; VIANA; FEITOSA, 2018).

A Era da industrialização clássica é o período que se estendeu prontamente após a Revolução Industrial e que desenrolou-se até por volta de 1950, acobertando a primeira metade do século XX. Sua maior idiossincrasia foi o aumento do fenômeno da industrialização em abrangência global e o aparecimento dos países desenvolvidos ou industrializados. Nesse extenso período de crises e de abundância, as empresas passaram a adotar a estrutura organizacional burocrática, determinada pela configuração piramidal e centralizadora, com destaque na departamentalização funcional, na centralização das deliberações no auge da hierarquia, na instauração de normas e regulamentos internos para regularizar e igualar o comportamento dos indivíduos (SILVA; VIANA; FEITOSA, 2018).

Já a Era da industrialização neoclássica é o período entre as décadas de 1950 a 1990. Teve seu início logo depois da Segunda Guerra Mundial, quando o mundo passou a mudar mais ligeira e intensamente. A velocidade da transformação aumentou gradualmente. As operações comerciais passaram de âmbito local para regional, e de regional para

internacional, tornando-se sucessivamente acentuadas e menos esperáveis, acentuando a competitividade entre as corporações (SILVA; VIANA; FEITOSA, 2018).

Nas empresas deixou-se de privilegiar as tradições arcaicas e antiquadas e passou a concentrar-se na atualidade, fazendo com que o conservantismo e a preservação do *status* que oferecessem espaço à inovação e transformação de comportamentos e de maneiras de pensar e atuar. A velha concepção de Relações Industriais foi substituída por uma inovadora forma de administrar as pessoas, a qual recebeu o nome de Administração de Recursos Humanos. Os departamentos de recursos humanos (DRH) figuravam os indivíduos como recursos reais, efetivos, presentes e inteligentes e não mais como fatores intrínsecos de produção; o RH veio a ser o mais relevante recurso organizacional e fator definitivo e absoluto do sucesso empresarial (KELLER; AGUIAR, 2021).

Na era da informação aparecem os grupos de gestão com pessoas. Essas equipes substituíram os departamentos de recursos humanos e Gestão de Pessoas. As tarefas operacionais e burocráticas foram transferidas para terceiros por meio da terceirização, no mesmo tempo em que as atividades táticas foram outorgadas aos gerentes em todas as empresas, os quais passaram a ser os gestores de pessoas. As equipes RH possibilitam uma consultoria interna para que qualquer área consiga atribuir-se de atividades estratégicas de predisposição mundial procurando ao útil e ao propósito da empresa e seus componentes.

Os indivíduos, de agentes passivos que são administrados passam a compor agentes ativos e pensantes que auxiliam a administrar os outros recursos organizacionais. As pessoas passam a ser vista como parceiros da corporação que emanam deliberações no que tange às suas atividades e logram metas, alcançam resultados previamente estabelecidos e que intentam na direção de satisfazer suas necessidades e perspectivas (KELLER; AGUIAR, 2021).

Na era da informação, laborar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser um auxiliador para as empresas. Ademais, de deixar de ser um desafio, passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas. Porém, o que está acontecendo é que, na verdade, a ARH está se ajustando rapidamente a modernização. De uma forma ampla e irreversível tem deixado de ser ARH para se transformar em Gestão de pessoas. Ou seja, de uma extensão fechada, hermética, incompreensível e centralizadora que individualizam o passado, a atual ARH está a se tornar aberta, amigável, compartilhadora e descentralizadora (PEQUENO, 2012).

Na Era da Informação — já é aquela que se está aprendendo a viver — as mudanças que acontecem nas corporações não são apenas estruturais; são, principalmente, transformações culturais e comportamentais mudando a função das pessoas que delas fazem parte, e lembrando que tais mudanças não podem passar despercebidas pela ARH. A propósito, elas estão acontecendo igualmente na área da ARH e provocando uma profunda modificação nas características da área (PEQUENO, 2012).

Portanto, é possível afirmar que a ARH está passando rapidamente do antigo contexto industrial clássico e neoclássico para o aparecimento do movimento das relações industriais, servindo de origem para se estabelecer em um inovador contexto que será o seu futuro compartimento de operações: a Era da Informação (CALLEFI; TEIXEIRA; SANTOS, 2021).

Além disso, a ARH está deixando de ser a área tendenciada para o antiquado, para o passado e para a tradição, e algumas poucas vezes para o presente, para constituir-se em área apurada para a frente, para o futuro e para o destino da corporação, não sendo mais a área que favorece a tradição, contudo a área que salienta o seu destino. Não é, portanto, mais a área que "vem de" e que anda de costas, porém sim a área que "vai para" e que corre em direcionamento do futuro que está vindo. Estipula-se qual será a ARH de hoje e de amanhã. Desse todo tem-se uma resultância de uma completa reorientação da área de RH — nos aspectos organizacionais e culturais — para se adaptar à era da informação (CALLEFI; TEIXEIRA; SANTOS, 2021).

Deste modo:

Quando as organizações são bem-sucedidas, elas tendem a crescer ou, no mundo, sobreviver. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários as suas operações, com o aumento de capital, incremento de tecnologia, atividades de apoio etc.; além disso, provoca o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de se intensificar a aplicação) de seus conhecimentos, habilidades e destrezas indispensáveis a manutenção e competitividade do negócio. Com tudo isto se assegura que os recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam utilizados com eficiência e eficácia. E as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantêm e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo. (CHIAVENATO, 2004, p. 4).

Muitas empresas bem-sucedidas estão ininterruptamente atualizando e ampliando a sua missão. Embora a missão seja moderadamente fixa e estável, ela deve ser remodelada e redimensionada com o passar do tempo e de acordo com as transformações ocorridas nos negócios.

Assim, destaca-se que os produtos e serviços — como os computadores, minicomputadores, microcomputadores, assistência técnica etc. — ofertados pela companhia constituem os meios, isto é, as pontes adequadas para que isto possa ocorrer.

A missão da organização deve ser cultivada com todo cuidado e consciência pelos dirigentes e apresentada intensamente entre todos os colaboradores para a conscientização e comprometimento pessoal de todos em relação ao seu conseguimento. Esse caráter missionário transforma as organizações — mesmo as produtoras de bens, como a IBM — em verdadeiras prestadoras de serviços ao cliente. O cultivo da missão faz com que todos os integrantes da empresa procurem não somente servir ao cliente, contudo exceder e ultrapassar as suas expectativas e encantá-lo (CALLEFI; TEIXEIRA; SANTOS, 2021).

Uma das grandes dificuldades que as empresas enfrentam é a alta rotatividade de pessoal. Atualmente a área de Recursos Humanos é considerada uma grande parceira estratégica das empresas, pois está fortemente relacionado à direção das atividades. Atrair e reter talentos são fundamentais para o sucesso organizacional, pois representam um diferencial essencial para manter vantagens competitivas. Sendo assim esse trabalho mostra a importância da Gestão de Recursos Humanos na contribuição no combate à rotatividade de pessoal nas empresas (CALLEFI; TEIXEIRA; SANTOS, 2021).

Portanto, a área de Recursos Humanos é considerada uma grande parceira estratégica das empresas, pois está fortemente relacionada à direção das atividades.

## **Gestão de Recursos Humanos**

Com a evolução, algumas teorias relacionadas à Gestão de Recursos Humanos e a maneira como as pessoas são geridas, também passou por mudanças. Como descrito anteriormente a ARH evoluiu e a administração de Recursos Humanos tomou forma por volta da década de 1960, quando passou a designar o âmbito organizacional ligado às pessoas, quando as empresas de médio e grande porte começaram manter dentro seus setores um somente para tratar de assuntos ligados aos colaboradores. Segundo alguns autores, na década de 80, a Administração de RH (Recursos Humanos) enfrentou alguns desafios, sendo que foi na década de 90 que o papel do colaborador começou a ser visto sob uma nova perspectiva, visando valorizar mais a participação, aptidões e qualidades para desenvolver as competências que se destacavam em busca do crescimento organizacional (CHIAVENATO, 2004).

A área de Recursos Humanos (RH) é definida pelas empresas e pelos indivíduos que fazem parte dela. As organizações constituem-se de pessoas e necessitam das mesmas para seja possível lograr suas metas e executar sua missão. As organizações possibilitam que as pessoas alcancem propostas que antes não seriam alcançadas somente com o esforço individual, assim, as empresas aproveitam a cooperação de esforços de diversas pessoas que atuam conjuntamente (CHIAVENATO, 2009).

A gestão de RH é essencial nas organizações e tem sido cada vez mais valorizada. Além disso, Gonçalves (2012, p. 126) demonstra 16 práticas de gestão que levam ao sucesso organizacional:

- a. Senso de segurança no emprego;
- b. Seletividade no recrutamento;
- c. A oferta de altos salários;
- d. O pagamento de incentivos;
- e. Tornar o funcionário acionista;
- f. Compartilhamento de informações;
- g. A participação e a delegação de poder (*empowerment*);
- h. A formação de equipes autônomas de trabalho e o redesenho de tarefas;
- i. O treinamento e o desenvolvimento de habilidades;
- j. O *job-rotation*, ou rotação de cargos;
- k. O igualitarismo simbólico (eliminar símbolos que separam ou discriminam as pessoas);
- l. A menor distância entre as diversas faixas salariais;
- m. A promoção interna;
- n. As perspectivas em longo prazo;
- o. A definição e aplicação de medidas de avaliação das políticas de gestão de pessoas;
- p. A definição de filosofias ou visões dominantes que indiquem os modos de os indivíduos lidarem com as questões cotidianas (ou valores explícitos de uma cultura organizacional). (GONÇALVES; 2012, p. 126).

Chiavenato (2010, p. 31) descreve as mudanças ocorridas na Gestão de Pessoas, até a concepção aceita no século XXI:

A antiga Administração de Recursos Humanos (ARH) cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas (GP). Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, destrezas, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização. (CHIAVENATO, 2010, p. 31).

Em tal conjuntura, aparece a gestão de pessoas por competências, que considera tudo o que se intromete de certa maneira nos vínculos organizacionais, enfatizando, em particular, comportamentos associados ao negócio da organização, o que leva à uma valorização de

características que sejam necessárias para a performance das atividades e reconhecimento das pessoas como verdadeiros membros da empresa.

A gestão por competências é grande aliada da área de recursos humanos, e esta é a administração de recursos humanos voltados para a forma como organização planeja, organiza, coordena, desenvolve, acompanha as competências necessárias para o seu negócio, como a empresa distribui as equipes de trabalho segundo os planos de desenvolvimento organizacional. Voltando à evolução do conceito de competência, o termo chegou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto. Mais tarde passou a ser utilizado de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho, dizendo que o indivíduo era competente (ISAMBERT-JAMATI, 1997 apud BITENCOURT, 2012).

Durand (1998, p. 178), divide as competências em três dimensões: “Conhecimentos (informação, saber o quê, saber o porquê); Habilidades (técnica, capacidade, saber como); Atitudes (querer fazer, identidade, determinação)”.

As competências podem ser conhecidas como humanas (referentes ao indivíduo) ou organizacionais (referentes à empresa). Lembrando ainda que é a reunião de competências profissionais que ampara a competência empresarial. Não existe competência organizacional se não houver uma competência profissional.

A descrição de competências é um fator decisivo no processo de ordenar as individuais com as metas da empresa. Uma instituição empresarial que não dispõe de uma gestão determinada poderá confundir-se e deliberar de tempo desnecessário não estabelecendo objetivos e metas claros, e no mesmo período, não utilizando toda potencialidade dos profissionais, devendo estar atenta na ligação entre atuação profissional e finalidades traçadas. É necessário investimento, e estes deverão ter retorno em benefícios da empresa a longo prazo.

Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. (CHIAVENATO, 2004, p. 132).

Segundo Idalberto Chiavenato (2010), há uma discrepância entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Um treinamento poderá ser estipulado apenas para o momento



presente, porém o processo de desenvolvimento gera vantagens posteriormente criando possibilidades para cargos e habilidades novos na organização.

O desenvolvimento de competências faz com que os indivíduos adquiram habilidades, conhecimentos e atitudes, aprimorando-os para o êxito no cumprimento de seus exercícios em suas respectivas organizações. Para desenvolvê-las a empresa analisa e identifica as carências no desempenho, como a título de exemplo, os problemas de produção ou nos serviços (qualidade, produtividade e quantidade deficientes) e problemas de pessoal (índice elevado de acidentes, dificuldades na comunicação e relações interpessoais e pequena cooperação). A relevância dessa progressão vai de empresários a colaboradores, uma vez que vai proporcionar excelência na execução do trabalho, da produtividade e qualidade com a utilização adequada dos equipamentos concebendo desta maneira uma satisfação pessoal ao colaborar com a instituição tornando-se especializado em suas atividades laborativas (CALLEFI; TEIXEIRA; SANTOS, 2021).

### **Administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas**

A ARH era visualizada, tradicionalmente, como um âmbito funcionalista que atuava com recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança no trabalho. (DUTRA, 2002).

As organizações percebem que para prosperar e crescer precisam atrelar seus objetivos às necessidades de seus parceiros, portanto, concebem seu pessoal como criadores de inovação dentro da empresa e suas necessidades. As pessoas sentem uma necessidade de obter reconhecimento sobre o investimento despendido na otimização da execução de suas tarefas para continuarem investindo esforços na organização. (CHIAVENATO, 2010, p. 135)

A gestão de pessoas é como um mecanismo que ajuda a compreender a realidade como um todo, bem como seus intricamentos, auxiliando a tornar claros os vínculos e conjunturas subentendidos, para entendimento dos leigos no assunto. É um encargo que compreende os indivíduos como agentes de processo de produção da empresa, enfatizando como se deve trabalhar e como ponderar os mecanismos e práticas de gestão, baseando-se em processos e reforçando a ideia da relevância da conciliação das expectativas e interesses particulares, coletivos e organizacionais compreendendo-se que essas expectativas devem ser construídas rotineiramente (DUTRA, 2002).

Defronte dessa perspectiva, é possível presumir que há uma procura ininterrupta pela junção de indivíduos dentro da empresa, uma vez que percebe-se que na conjuntura do século XXI, em que as organizações procuram uma maior competitividade, tudo se volta para a temática das competências, pois existe uma imprescindibilidade de valorizar o pessoal e seu trabalho desempenhado, dentro de sua função organizacional.

O planejamento de RH é uma das principais funções da empresa, pois recruta da melhor forma os colaboradores em funções específicas desta forma colaborando para o crescimento da empresa e também pessoal, para além de desenvolver as qualidades pré-existentes no profissional.

O recrutamento é o processo de obter um grupo adequado de candidatos, proporcionando assim mais opções à área de recursos humanos. Na seleção, há etapas pela qual os candidatos recrutados têm seus atributos, perfis e experiências observados. O processo de seleção seleciona aqueles candidatos que melhor se adaptam às vagas, com uma avaliação antecedente dos mesmos baseando-se na descrição do cargo. Assim, a organização efetiva um formulário a ser realizado pelos candidatos de acordo com os requisitos da vaga. Depois de selecionados, é efetuado o treinamento que é um processo de aprendizagem aos novos colaboradores formando-os a concretizar as suas funções, ou transformando as suas atitudes e conhecimentos para que desempenhem melhor suas tarefas (CALLEFI; TEIXEIRA; SANTOS, 2021).

O desenvolvimento difere do treinamento, pois o é mais focalizado para o crescimento do funcionário que já conhece as políticas e produtos da empresa. À medida em que você se prepara para assumir cargos de maior importância, maior será o desenvolvimento necessário. No que tange a Socialização Organizacional, a socialização é um processo de adaptação que ocorre quando uma pessoa passa de fora para dentro da empresa, isto é, o novo funcionário é submetido a treinamentos, cursos, palestras, o que for necessário para que conheça melhor a cultura organizacional da empresa e desempenhe com maior sucesso sua nova função.

É necessária uma avaliação de desempenho que possui ferramentas para mensurar a qualidade dos serviços prestados à organização durante um certo período de tempo. A remuneração pode ser intrínseca (satisfações pessoais que a pessoa obtém do trabalho em si), extrínsecas (incluem dinheiro, promoções, benefícios, vêm de uma fonte externa), financeiras (aumentam o bem-estar financeiro do empregado, pode ser feito através de: salários, bonificações ou participação nos lucros), não-financeiras (abrangem uma lista de extras desejáveis que estão à disposição da organização e elas não aumentam a recompensa

financeira do empregado), as baseadas em desempenho, associação, avaliação de cargo e estrutura da remuneração.

O RH também está relacionado a processos de benefícios, desligamentos, planejamentos no próprio RH, à descrição e análises de cargo.

## **Fundamentos do Comportamento Individual**

A maior parte das empresas põe ênfase na experiência profissional na hora de selecionar os candidatos a emprego, porém algumas, como Microsoft e Amazon, enfocam na inteligência, pois acredita que sucesso é inovar (KOTTER; HESKETT, 2011).

Observando as diversas diferenças entre várias empresas, pode-se dizer que motivação, poder e política, cultura organizacional são conceitos múltiplos. Alguns fatores - dados - podem ser obtidos simplesmente a partir das informações contidas na ficha pessoal do funcionário, como sexo, idade, estado civil e tempo de serviço na organização.

O vínculo entre a idade e a performance do colaborador será, eventualmente, uma perspectiva relevante, uma vez que o desempenho profissional se deteriora com o tempo, sendo mais expostos às alterações. A respeito do sexo, tem-se que há diferenças entre homens e mulheres capazes de afetar seus desempenhos no trabalho e isso não se refere às habilidades de resolução de problemas, capacidade de análise, espírito competitivo, motivação, sociabilidade ou capacidade de aprendizagem, mas sim que mulheres, no geral, aceitam melhor as figuras de autoridade do que homens. A última característica biográfica que é a estabilidade no emprego é uma associação entre tempo de serviço e produtividade existindo uma conexão entre estabilidade e a satisfação, que reflete na rotatividade (KOTTER; HESKETT, 2011).

A habilidade e capacidade de um indivíduo para desempenhar as diversas tarefas de uma função é algo que tem grande valor. Todavia, não há só um tipo de habilidade. As habilidades intelectuais são aquelas necessárias para o desempenho de atividades mentais como pensar, raciocinar e resolver problemas. Essa habilidade pode abranger aptidão para números, compreensão verbal, rapidez de percepção, raciocínio indutivo, raciocínio dedutivo, visualização espacial e memória. Há as habilidades físicas, importante em serviços mais padronizados e não-especializados em funções que exigem resistência, destreza manual, força nas pernas ou talentos semelhantes (KOTTER; HESKETT, 2011).

Mas, há de se falar que se deve fazer uma adequação entre o trabalho e a habilidade, pois quando o funcionário não possui as habilidades necessárias, ele provavelmente vai fracassar em seu desempenho, e, ainda que o desempenho na função seja satisfatório, pela não habilidade haverá problemas de ineficiência organizacional e uma possível redução na satisfação do funcionário.

Todo comportamento complexo é aprendido e o aprendizado acontece todo o tempo. E, assim, surgem as teorias da aprendizagem. Há três teorias que explicam o processo qual se adquire padrões de comportamento. São elas: o condicionamento clássico, o condicionamento operante e a aprendizagem social.

Nem tudo o que um funcionário faz em seu trabalho possui igual relevância no sentido de resultado de sua performance. O programa dominante de mudança de comportamento tem um modelo de solução de problemas em cinco passos: (1) identificação dos comportamentos críticos; (2) desenvolvimento dos dados básicos; (3) identificação das consequências dos comportamentos; (4) desenvolvimento e implementação de uma estratégia de intervenção e (5) avaliação da melhoria do comportamento (CALLEFI; TEIXEIRA; SANTOS, 2021).

A maioria das organizações paga seus funcionários ausentes por motivo de doença. Mas, ironicamente, essas mesmas organizações têm o dobro absenteísmo do que as empresas que não dão auxílio-doença a seus funcionários. A verdade é que esses planos só reforçam um comportamento errado: a ausência no trabalho. Quando um funcionário sabe que pode contar com dez dias abonados por ano, dificilmente ele deixa de se aproveitar disso, esteja doente ou não. A empresa deve recompensar a presença, e não a ausência.

A disciplina faz parte da organização, ainda os administradores sentem um reforço com o uso da disciplina porque ela causa uma mudança imediata no comportamento do funcionário. É disso que surgem o desenvolvimento de programas de treinamento e a autogestão.

O treinamento deve disponibilizar um modelo com habilidade de atar a atenção daquele que está sendo treinado; concebendo motivação; além de auxiliar o mesmo a armazenar o aprendizado para utilizar futuramente; dando oportunidades para a prática dos comportamentos recém-adquiridos; dando recompensas positivas pelas efetivações e, quando o treinamento é feito fora do trabalho, dar possibilidade para que o treinando transmita seus novos conhecimentos para o trabalho na empresa. A execução, na instituição, dos conceitos de aprendizagem não se restringe à administração do comportamento de terceiros, podendo os

conceitos serem usados para que as pessoas administrem seus próprios comportamentos e reduzam a primordialidade de controle gerencial, sendo uma autogestão (KOTTER; HESKETT, 2011).

A primeira evidência de que ocorreu um aprendizado é haver uma mudança observável no comportamento. Mas, há algumas características intrínsecas do comportamento humano, como: Emoções, Fuga dos riscos, Estereotipagem e Competitividade masculina. A psicologia evolucionista desafia a ideia de que as pessoas são livres para mudar seu comportamento por meio de aprendizado e treinamento, havendo predisposições naturais e comportamentos que nem sempre são benéficos (KOTTER; HESKETT, 2011).

### **Fundamentos do Comportamento em Grupo**

Um grupo é determinado como um dois ou mais indivíduos, de atuação mútua e interativa, agrupando-se com vistas a obter um propósito. Classificam-se, também, por formais ou informais. Os formais são estabelecidos pela estrutura da empresa, com funções de trabalho que constituem tarefas e os informais são coalizões que não são feitas formalmente ou determinadas pela organização (ROBBINS, 2005).

Tem-se, do mesmo modo, uma subclassificação, qual seja: grupo de comando (feitos pelo organograma da organização); grupos de tarefa (formados por pessoas que se reúnem para executar uma determinada tarefa); grupo de interesse (as pessoas se reúnem para atingir um objetivo comum, sendo ou não membros de um grupo de comando ou de tarefa); grupos de amizade (alianças sociais que extrapolam o ambiente de trabalho) (ROBBINS, 2005).

No geral, grupos vivenciam uma sucessão padronizada em sua evolução, intitulada de modelo de cinco estágios de desenvolvimento do grupo: formação, tormenta, Normalização, Desempenho e Interrupção. A formação é definida como uma considerável quantidade de incerteza a respeito dos objetivos do grupo, estrutura e sua liderança. Já a tormenta é as divergências no grupo. Na normalização são aprimorados os vínculos próximos e o grupo começa a manifestar uma coesão. O desempenho é o conhecimento e entendimento recíprocos de seus componentes. Para os grupos provisórios (comissões, equipes, forças-tarefa e similares), que têm uma certa incumbência a ser efetivada há o estágio da interrupção, em que o grupo se dissipa (ROBBINS, 2005).

Nos grupos temporários tem-se uma sequência de ação própria: (1) O primeiro encontro serve para determinar a direção do grupo; (2) a primeira fase de atividade do grupo é de inércia; (3) uma transição acontece no final desta fase, exatamente

quando o grupo já gastou mais da metade do tempo alocado para seu funcionamento; (4) uma transição inicia mudanças importantes; (5) uma segunda fase de inércia segue-se à transição; e (6) o último encontro do grupo é caracterizado por atividades marcadamente aceleradas (ROBBINS, 2005, p. 265).

Os grupos de trabalho não são multidões sem qualquer organização, há as funções em que existem atitudes e comportamentos efetivos constantes com um papel e eles criam a identidade deste. A ótica a respeito de como se deve atuar em uma certa conjuntura é o entendimento do papel. As expectativas do mesmo são o modo como os outros acreditam que se tem de proceder em uma situação. Quando uma pessoa se confronta com diversas expectativas em conjunto aos papéis que desempenha, o resultado é o conflito de papéis. Isto acontece quando o indivíduo percebe que o compromisso com um papel pode fazer ser intrincado o desempenho de um outro (ROBBINS, 2005).

Ademais, nos grupos possuem normas, que são padrões concebíveis de comportamento que são coletivos por parte de todos os componentes do grupo. As normas dizem aos membros o que eles devem ou não fazer em determinadas circunstâncias. As normas de um grupo de trabalho são únicas, todavia há algumas classes comuns de normas que surgem na maioria dos grupos, como normas de aparência (vestimenta, lealdade, entre outros); normas de organização social (relações dentro dos grupos) e normas de alocação de recursos (são aspectos como remuneração, designação de tarefas difíceis e alocação de novas ferramentas e equipamentos) (ROBBINS, 2005).

Na busca de aceitação do grupo há a conformidade, pela aceitação tem-se uma referência, e nos grupos tem-se para tal grupos de referência.

O status que é uma posição social definida ou atribuída pelas pessoas a um grupo ou a membros de um grupo permeia todas as sociedades. Este se determina, de acordo com a teoria de características do status, pelas diferenças nas características que geram hierarquias de status dentro dos grupos. Os indivíduos que controlam os resultados de um grupo por meio do seu poder são percebidos como possuidores de um alto status. Isto se deve à sua capacidade de controlar os recursos do grupo. Desta forma, o gerente ou líder formal de um grupo costuma ser percebido como tendo um alto status na medida em que consegue alocar recursos como atribuições desejáveis, horários favoráveis ou aumentos de remuneração (ROBBINS, 2005, p. 266).

O status demonstra ocasionar determinados efeitos a respeito do poder das normas e das pressões para a conformidade. A título de exemplo, Robbins (2005) elenca que os membros do grupo que usufruem de maior status geralmente possuem mais liberdade para se distanciar das normas do que os demais - todavia, deve-se ter um controle entre a autonomia do status e as normas do grupo, para que não se tenha desvios de comportamento.

Ainda, tamanho de um grupo afeta seu desempenho:

Os grupos diferem em relação à sua coesão, ou seja, o grau em que os membros são atraídos entre si e motivados a permanecer como grupo. Para estimular a coesão deve-se: (1) reduzir o tamanho do grupo; (2) estimular a concordância sobre os objetivos do grupo; (3) aumentar o tempo que os membros do grupo passam juntos; (4) aumentar o status do grupo e a dificuldade percebida para a admissão nele; (5) estimular a competição com outros grupos; (6) dar recompensas ao grupo, em vez de recompensar seus membros individualmente; (7) isolar fisicamente o grupo (ROBBINS, 2005, p. 266).

Cabe lembrar também que:

As decisões em grupo também têm suas desvantagens, pelo consumo de tempo. A afirmação de que os grupos são mais eficazes do que os indivíduos dependem dos critérios que se usa para definir eficácia. Eles oferecem um excelente veículo para a realização das etapas do processo de tomada de decisões, sendo um meio de reunir informações de forma mais ampla. Se o grupo for composto por pessoas com históricos diferentes, as alternativas geradas serão mais extensivas e críticas. Quando a solução final for escolhida, haverá mais gente do grupo de decisão para apoiá-la e implementá-la. Estas vantagens podem ser contrapostas pelo tempo consumido pelo grupo, pelos conflitos internos criados e pelas pressões para a conformidade (ROBBINS, 2005, p. 266).

Há diferenças entre pensamentos individuais e de grupos, todavia, deve-se ponderar o melhor para a instituição. Assim surge a técnica de grupo nominal, que restringe a discussão e a comunicação interpessoal no processo de tomada de decisões. Depois da apresentação do que será discutido, cada um deve dar sua opinião, mas deve prevalecer o melhor para todos.

### **Fatores que influenciam no Comportamento Organizacional**

De acordo com a afirmação de Maximiano (2002) há dois grupos de motivos que podem influir no comportamento de um grupo de trabalho, sendo eles os motivos internos que aparecem dos próprios indivíduos, bem como habilidades, interesses, valores e motivos externos que são concebidos por uma conjectura ou meio que uma pessoa está inserida.

É possível ver que a motivação é tida como algo muito relevante para a consecução de todo propósito. Atualmente as empresas estão à procura de trabalhadores motivados, porém diversas vezes não conhecem a maneira de desenvolver uma estratégia para que este mantenha-se inserido no meio institucional.

A motivação é um impulsionamento interior que leva à prática de uma certa atitude. Os fundamentos motivacionais estão fundamentalmente concernentes ao comportamento de cada pessoa. Assim sendo, os indivíduos são motivados principalmente pela carência humana,

que, sendo satisfeita, sucumbe-se sua motivação, até que se encontrem obrigados de novo a iterar o comportamento.

Conforme Maximiano (2002), a motivação é representada pela teoria das necessidades e o comportamento do indivíduo é estimulado por certo estado de necessidade, os seres humanos atuam nas mais distintas circunstâncias, para atender as suas necessidades.

Há diversas teorias que precisam dos fatores motivacionais, e são abalizadas pela hierarquia das necessidades e a teoria dos dois fatores. Certas corporações usam desses conceitos para esclarecer o encorajamento dos seus colaboradores, visto que:

A hierarquia desempenha um papel importante no estudo do comportamento humano nas organizações, uma das principais teorias que se baseiam nessa premissa, foi proposta por Abraham Maslow. Segundo este autor, as necessidades humanas são divididas em cinco categorias: Fisiológica ou básicas, segurança, participação, estima e autorrealização, (MAXIMIANO, 2002, p. 350).

Deste modo, a respeito das necessidades:

- a) As necessidades básicas estão na base da hierarquia. As pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado.
- b) Uma necessidade em qualquer ponto da hierarquia precisa ser atendida antes que a necessidade de nível seguinte se manifeste. Se uma necessidade não for satisfeita, a pessoa ficará estacionada nesse nível de motivação.
- c) Uma vez atendida, uma necessidade deixa de se fazer sentir. A pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades. (MAXIMIANO, 2002, p.350).

Relevante ainda estudar a definição da Hierarquia das necessidades, trazida pela autora Renata Helena Rodrigues Rosa em seu artigo, de acordo com Maslow:

- a) Necessidades fisiológicas (básicas): tais como Fome, Sede, Sono, Abrigo, conforto;
- b) Necessidades de Segurança: tais como Proteção, Ordem, Senso de Responsabilidade;
- c) Necessidades Sociais: Afeição, amizade, sensação de pertencer a um grupo;
- d) Necessidade de Autoestima: Ambição, Status, Egocentrismo;
- e) Necessidade de autorrealização: crescimento, Sucesso, autodesenvolvimento;
- f) Necessidades de Autorrealização: Inclui Crescimento pessoal, Sucesso pessoal, Autonomia. (ROSA, 2016, p. 9).

Conforme a Teoria de Maslow, a consumação dos propósitos se encontra de certa forma concernente à procura de satisfação de necessidades humanas. A respeito da Teoria dos dois fatores segundo Robbins (2008), foi oferecida pelo psicólogo Frederick Herzberg, com a convicção de que o vínculo de um indivíduo com o seu trabalho é básico e de que essa atitude pode precisar seu êxito ou frustração. Mas, para Maximiano (2002), tal teoria começa na alegação de que somente o trabalho em si e os elementos que lhes são correlacionados de modo direto podem fazer os indivíduos sentirem-se exultantes.



## Considerações Finais

O planejamento de RH é uma das principais funções da empresa, pois recruta da melhor forma os colaboradores em funções específicas desta forma colaborando para o crescimento da empresa e também pessoal, para além de desenvolver as qualidades preexistentes no profissional - ligando-se, intimamente, com o comportamento organizacional.

O recrutamento é o procedimento de angariar um grupo apropriado de candidatos, ocasionando deste modo mais opções ao setor de recursos humanos. Na seleção, existem fases onde os candidatos recrutados possuem as suas qualidades, perfis e experiências observados. O processo de seleção peneira os candidatos que mais se harmonizam às vagas, com uma qualificação preambular dos mesmos, baseando-se na explicação do cargo a empresa aprimora e efetiva um formulário a ser completado pelos candidatos conforme as demandas da vaga. Depois de selecionados, é realizado o treinamento que é um processo de aprendizagem aos novos colaboradores, habilitando-os a praticar suas funções, ou transformando as suas atitudes e conhecimentos para que desempenhem melhor suas incumbências.

O desenvolvimento difere do treinamento, pois o é mais focalizado para o crescimento do funcionário que já conhece as políticas e produtos da empresa. A medida em que você se prepara para assumir cargos de maior importância, maior será o desenvolvimento necessário. No que tange a Socialização Organizacional, a socialização é um processo de adaptação que ocorre quando uma pessoa passa de fora para dentro da empresa, isto é, o novo funcionário é submetido a treinamentos, cursos, palestras, o que for necessário para que conheça melhor a cultura organizacional da empresa e desempenhe com maior sucesso sua nova função.

É necessário uma avaliação de desempenho que possua ferramentas para mensurar a qualidade dos serviços prestados à organização durante um certo período de tempo. A remuneração pode ser intrínseca (satisfações pessoais que a pessoa obtém do trabalho em si), extrínsecas (incluem dinheiro, promoções, benefícios, vêm de uma fonte externa), financeiras (aumentam o bem-estar financeiro do empregado, pode ser feito através de: salários, bonificações ou participação nos lucros), não-financeiras (abrange uma lista de extras desejáveis que estão à disposição da organização e elas não aumentam a recompensa financeira do empregado), as baseadas em desempenho, associação, avaliação de cargo e estrutura da remuneração.

O RH também está relacionado a processos de benefícios, desligamentos, planejamentos no próprio RH, à descrição e análises de cargo. No que tange a substituição de um funcionário de alto cargo deve valer-se de todas estas etapas de planejamento, do processo de seleção à análise de cargo para que no resultado final de escolha se possa estar mais próximo ao sucesso e melhor desempenho esperado.

O Diagnóstico de RH é uma importante ferramenta de identificação dos aspectos relacionados à gestão de pessoas que entenece de forma direta no resultado das organizações. Trata-se de um retrato que explicita e avalia a situação atual da organização, comparando-a com as melhores práticas de mercado. Ao identificar os pontos fortes e as áreas de vulnerabilidade na gestão de pessoas, produzindo um Plano de Melhoria a curto, médio e longo prazo se tem um auxílio na tomada de decisões dos investimentos de RH.

É de extrema relevância enfatizar que o planejamento de RH é uma das principais funções da empresa, pois recruta da melhor forma os colaboradores em funções específicas desta forma colaborando para o crescimento da empresa e também pessoal, para além de desenvolver as qualidades pré-existentes no profissional.

Pesquisas com o objetivo de identificar o nível motivacional e as expectativas do trabalhador também podem fornecer aos administradores uma ideia de programas sociais a serem adotados, com o intuito de impulsionar atitudes e comportamentos além de promover a interação social e profissional, com foco no mercado.

## Referências

CALLEFI, J.S.; TEIXEIRA, P.M.R.; SANTOS, F.C.A. Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de **Recursos Humanos no Great Place to Work**. **RAD** Vol.23, n. 1 -jan/fev/mar/abr, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas** 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. **Proceedings...** Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, Joel Souza, **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**, São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, M. M. S. Gestão de recursos humanos como um diferencial competitivo. . In: ECX CARD. **Recursos Humanos**: Coletânea de artigos, Livro II, Belo Horizonte: ECX Card, 2012.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

KELLER, E.; AGUIAR, M.A.F. **Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional**. 2021. Disponível em; <http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistateste/article/view/1314/1202>. Acesso em: 1 abr. 2022.

KOTTER, J.P.; HESKETT, J.L. **Corporate culture and performance**. Nova York: Free Press, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2002.

OLIVEIRA D. P. R. **Estrutura organizacional**: uma abordagem para resultados e competitividade. 3.ed. São Paulo; Editora Atlas, 2014.

PEQUENO, Álvaro. **Administração de Recursos Humanos**, 1ª ed. São Paulo, Person Education do Brasil, 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Cap. 2 e 8. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSA, Renata Helena Rodrigues. **A importância da liderança e motivação nas organizações área temática**: gestão estratégica e organizacional. ISSN 1984-9354. XII congresso nacional de excelência em gestão 29 e 30 de setembro de 2016.

SILVA, T.M.; VIANA, C.M.C.; FEITOSA, L.C.O Impacto da Gestão do Clima Organizacional no Comportamento das Pessoas do Setor Público. **Id on Line Rev. Mult. Psic.** V.12, N. 42, p. 213-224, 2018 - ISSN 1981-1179.

SILVA, F.D.; SILVA, E.R.; BERGAMINI, G.B. O clima organizacional como fator para o desempenho profissional. **Rev Cient da Fac Educ e Meio Ambiente**: Revista da Faculdade de Educação e Meio Ambiente - FAEMA, Ariquemes, v. 8, n. 2, p. 745-749, jul-dez. 2018.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

CORREIA, Matheus Rodrigues; DUTRA, Júlio Afonso Alves. Comportamento Organizacional e Análise da Atuação dos Recursos Humanos. **Id on Line Rev. Psic.**, Maio/2022, vol.16, n.60, p. 908-926, ISSN: 1981-1179.

Recebido: 18/05/2021;

Aceito 24/05/2022;

Publicado em: 30/05/2022.