

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Afrânio de Paula Galdino¹
Leticia Veiga Vasques²

RESUMO

Este trabalho mostra que na atualidade, ou seja, e em especial as organizações estão voltadas para o lucro, rentabilidade está inserida em um ambiente altamente competitivo, com aceleradas mudanças econômicas, políticas e sociais, que causam distanciamento das pessoas. Estudar o comportamento organizacional em uma empresa de qualquer ramo de atividade, sem dúvida que cada uma tem sua importância destacada. Este artigo tem como finalidade retratar e analisar o comportamento das pessoas dentro das organizações, ou seja, porque se comportam de maneiras diferentes, voltado para o propósito de sistematizar-se como um grupo de estudo com a finalidade de facilitar mudanças de comportamento e de atitude na organização. A metodologia usada na criação deste artigo foi por meio de uma revisão bibliográfica.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional. Gestão Estratégica de Pessoas.

1 INTRODUÇÃO

O processo de gestão nas organizações é o processo que busca avaliar os indivíduos que compõem a mesma, garantindo que todos que estão dentro de uma organização, trabalhem de modo harmônico com os objetivos dessa empresa, aproveitando todo seu potencial produtivo para consecução de seus trabalhos.

Conforme o crescimento das empresas o certo seria que a qualidade, o desempenho e a mão-de-obra crescessem juntos, mas não é sempre assim que o desenvolvimento caminha. Junto com o desenvolvimento há conflitos, problemas, oportunidades e ameaças. O grande desempenho

¹Aluno pesquisador, MBA em Gestão Empresarial, Graduação em Processos Gerenciais pelo UNIS (Centro Universitário do Sul de Minas Gerais) – Varginha/MG. *Email: afraniotr776@gmail.com*

²Orientadora Prof (a). Esp. do Curso de Pós-Graduação.

utilizado para se progredir, sempre caminhou lado a lado com os empecilhos e obstáculos. Para qualquer entidade, independentemente do ramo, é desta forma. Ao pensar nisso é que se desenvolveu este artigo com o objetivo de salientar a importância do Comportamento Organizacional através de suas definições e de que forma isso está relacionado com o indivíduo e o grupo. Sabemos que o profissional pode intervir diretamente na empresa, causando em perdas para a mesma ou melhorias e lucro, conforme seus atos exercidos. Este artigo foi elaborado por meio de referências bibliográficas, com o intuito de apresentar informações referentes ao Comportamento Organizacional.

Este artigo tem o objetivo de analisar os comportamentos das pessoas dentro das organizações, frente à legislação que as próprias empresas buscam, considerando o papel dos gestores dentro das organizações, a pesquisa foi realizada através de fontes bibliográficas.

2 ORIGENS DA ADMINISTRAÇÃO

O comportamento organizacional é um fator importante a ser avaliado, onde gerentes são capacidade em planejar; sua origem desde 3000 anos a.C. onde foi imposto os objetivos enviados para o governo vir cumprir e nortear em seus negócios comerciais. No oriente Médio, os homens começaram a deixar o campo procuraram organizar o trabalho de cooperação e esforço de muitos trabalhadores há aproximadamente 1000 anos a.C. na construção das grande pirâmides de Egito (FERNANDES, 2010).

No século XII a.C., a visão da gestão dos romanos proporcionou ficarem no poder por 12 séculos, devido a composição por autoridade hierárquica, desta maneira os comerciantes venezianos desenvolveram léis voltadas par o comércio e a contabilidade de partilhas dobradas concedida hoje sendo para cada debito existe um correspondente credito. Aproximadamente XVII a igreja católica com o inicio da queda de Roma Manteve os mesmos procedimentos para a administração de seu território e designação de seus administradores locais. De 1780 a 1960 aconteceu a primeira etapa da revolução industrial ou chamada de revolução do carvão e do ferro. Século XIX começa aparecer movimentos nos EUA e Europa onde fazia necessário o crescimento do capital e juntamente o desenvolvimento de novas técnicas administrativas dando iniciando a conhecida como administração científica (FERNANDES, 2010).

3 IDENTIFICANDO OS PROBLEMAS

Existe um assunto muito sério e grave a ser encarado pelas organizações sejam elas públicas, pequenas, grandes ou privadas. Todas as organizações estão suscetíveis a serem vítimas dos problemas ocasionados por comportamento de empregados que não acrescentam valores aguardados pelas organizações; ao oposto de serem úteis a estas entidades, na verdade, causam desorganização e problemas (ROBBINS, 2006).

Segundo Araújo (2001), o profissional que tem uma conduta negativa pode levar um departamento ou até uma empresa inteira a passar por grandes dificuldades organizacionais como: desunindo o grupo de trabalho, provocando intrigas e desarmonia, vazando informações sigilosas, perseguindo colegas de trabalho ou subordinados e causando sem sombra de dúvidas a queda da produtividade, desmotivação e prejuízo financeiro as organizações.

Viver em um ambiente de trabalho com profissionais, que são de fato verdadeiros inimigos das organizações, é sem duvida um grande prejuízo. Numa metáfora esportiva eles são aqueles que formam as famosas “panelinhas” e isto se torna para as empresas um desafio conviver com este tipo de pessoa dentro das organizações. De acordo com Araújo (2001), é importante enfrentar este grave problema através de:

- Reconhecer o perfil destes colaboradores com perfil problemático.
- Identifica-los nas organizações.
- Aprender a lidar com eles de maneira adequada e treina-los.

As características distinguidas na problemática são achadas, em maior ou menor grau, dentro de cada organização em todas as pessoas, todavia, existem aquelas que apresentam estes comportamentos num nível exacerbado, ou seja, de forma incontrolável, o que caracteriza graves distorções, são as consequências destes excessos. Pois estamos vivenciando um momento da globalização e isto necessariamente obriga os gerentes das empresas a buscarem práticas de gestão comportamental. É importante as empresas estarem inovando, treinando, acompanhando e incentivando as pessoas buscarem os resultados esperados (PEREIRA, 1999).

Pois estar na frente hoje em dia onde a concorrência é grande e estar atento às necessidades do mercado é preciso ter a ciência competir apenas usando tecnologia é sem duvida insuficiente. É de grande importância absorver, desenvolver e segurar estes talentos humanos que conseguimos desenvolver dentro das organizações. No entanto é de fundamental importância descobrir como gerenciar pessoas para que atinjam os resultados propostos (PEREIRA, 1999).

4 ABORDAGEM DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

“Todos os princípios da Administração científica refletem a ideia de que por meio de uma administração adequada uma empresa poderia alcançar rentabilidade e sobrevivência longa no mundo competitivo dos negócios” (WAGNER III e HOLLENBECH, 2003).

No começo do século XX, a Administração nasce como uma ciência que transformaria o jeito de gerenciar e fiscalizar uma empresa. Aparece então a Escola de Administração Científica que teve como vanguardista o engenheiro estadunidense Frederick Wilson Taylor, que conduziria ao extremo seus ideais, assim como suas crenças e valores para o “chão de fábrica”, com a intenção de desenvolver a eficácia industrial, tendo como ferramenta primordial a observação e a mensuração dos tempos e movimentos, como meio de aumentar os níveis de produtividade através das técnicas de engenharia industrial (SANTOS, 2012).

Frederick Wilson Taylor foi o criador e participante mais destacado da Administração Científica. Durante sua carreira profissional atuou em uma empresa fabricante de Bombas hidráulicas e passou a notar os comportamentos de uma administração ruim definida como “corpo mole” dos funcionários objetivando que o relacionamento entre os trabalhadores e gerentes era de má qualidade. A partir de 1878, Taylor ingressou na Midvale Steel, uma Usina Siderúrgica onde começou o desenvolvimento de aprimoramentos técnicos (CHIAVENATO, 1999).

Foi na Midvale que notou os problemas das operações que podemos notar nos exemplos abaixo:

- As decisões dos administradores baseavam-se na intuição e palpite.
- Não havia integração entre os departamentos da empresa.
- A administração não tinha noção clara da divisão de suas responsabilidades com o trabalhador.
- Não havia incentivos para melhorar o desempenho do trabalhador.
- Muitos trabalhadores não cumpriam suas responsabilidades.
- Os trabalhadores eram colocados em tarefas para as quais não tinham aptidão.
- Os gerentes pareciam ignorar que a excelência no desempenho significaria recompensas tanto para eles próprios quanto para a mão-de-obra.

Existia discussões entre operários e capatazes sem relação ao volume da produção. Durante de sua carreira, Taylor buscou resolver esses e outros problemas que eram e continuam sendo comuns nas empresas. De suas observações e experiências ele começou a desenvolver seu sistema Taylor, Taylorismo e, finalmente, administração científica. (MAXIMIANO, 2000)

4.1 Comparação da teoria clássica com a teoria das relações humanas

Nota-se no quadro 1 que a teoria das relações humanas tentou desenvolver estudos ligados aos funcionários com o intuito de verificar a fadiga e monotonía no local de trabalho, com a suspeita dessa causa estar baseada na divisão do trabalho, isto é, o ser humano se considerar isolado dos demais. No experimento de Hawthorne verificou-se que o fator psicológico teve uma influencia maior do que o fator físico.

Quadro 1 - Teoria clássica

TEORIA CLÁSSICA	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS
Trata a organização como uma máquina.	Trata a organização como grupos de pessoas.
Trata a organização como uma máquina.	Enfatiza as pessoas.
Inspirada em sistemas de engenharia.	Inspirada em sistemas de psicologia.
Autoridade centralizada.	Delegação plena de autoridade.
Linhas claras de autoridade.	Autonomia do empregado
Especialização e competências técnicas	Confiança e abertura.
Acentuada divisão do trabalho.	Ênfase nas relações humanas entre as pessoas.
Confiança nas regras e nos regulamentos.	Confiança nas pessoas.
Clara separação entre linha e staff.	Dinâmica grupal e interpessoal.

Fonte: Adaptado de: Charles Perrow, 1977.

Foi observado também que o comportamento do trabalho realizado em grupo contribuiu para o aumento da produtividade. Por meio deste experimento a teoria das relações humanas deixou concluir que a produtividade resultou de incentivos sociológicos gerados no trabalho grupal. Utiliza-se mais a estrutura informal, tendo esta uma maior divulgação pelos seus membros. A partir desta experiência passa-se a ter um comportamento diferente onde a organização deve entender os grupos que a compõe e não os grupos entender as razões da organização, surge então o “Homo Social” (LUCAS, 2012).

A teoria das relações humanas foi muito criticada pelos estudiosos da época, onde são relacionados alguns aspectos, verificando-se como exemplo a psicologia que era usada para conhecer a privacidade do operário, o sistema de sugestões era visto como uma farsa. Na participação havia ingenuidade da afetividade, o autoritarismo estava disfarçado na forma de cordeiro, era sufocado o conflito com o excesso de paternalismo e existia uma insatisfação e descrença por parte do operário por ele entender que estava sendo manipulado. Silva coloca o seguinte: O Homo Social mudam-se os meios, mas a essência permanece: demagogia, sorrisos forçados e promessas vão constituir uma agressão ao empregado tal qual o estilo “cara feia” (LUCAS, 2012).

No próximo tópico será apresentado a abordagem comportamental da organização.

4.2 Abordagem comportamental da organização

A Psicologia esta voltada para o individuo com relação a sua aprendizagem, personalidade, liderança, estilo de liderança, motivação, processo individual de tomar decisões, seleção de pessoal, stress e qualidade de vida. A Sociologia e a Psicologia Social sendo as duas voltadas ao grupo onde a primeira trata da dinâmica de grupo, teoria das organizações, poder, conflito, comportamento dos grandes grupos, enquanto que a segunda se refere à dinâmica de grupo, liderança, processos de decisão em pequenos grupos e mudanças de atitudes. A Antropologia e a Ciência Política, o foco das mesmas está voltado à organização e sistema, onde a primeira se direciona a cultura organizacional, diferenças de culturas entre países e ambiente organizacional e a segunda tem seu direcionamento no poder, conflito, política e relações entre organizações e poderes (LUCAS, 2012).

Observa-se também que a Teoria comportamentalista se afirmou na década de 50 como a teoria com luz própria, por buscar um aprofundamento maior dos conceitos desenvolvidos pela teoria das relações humanas, buscando desta forma uma maior valorização no campo da motivação humana e está diretamente relacionada à escala das necessidades das pessoas, desenvolvida por Elton Mayo. De acordo com Lobos (1978) relata que por volta da metade dos anos 60, o termo “Comportamento Organizacional” (CO) foi estabelecido em muitas escolas de Administração de Empresas, como uma combinação da velha escola de Relações Humanas e de uma versão atualizada da dimensão comportamental da ciência comumente chamada de “Administração”(ou “Organização”). A motivação pode ser definida como sendo “motivo + ação” ou seja “ter motivos para agir”, isto significa impulsionar o ser humano, tira-lo do estado de inércia e impulsiona-lo a realizar algo. Segundo Silva determina que através dos estudos e

pesquisas realizadas tanto por Maslow como por Mac Gregor, concluíram que o comportamento motivacional é explicado pelas necessidades humanas. De acordo com Maslow as necessidades dos seres humanos vão obedecendo a uma escala de valores onde surge no individuo a motivação de acordo com seu sentido na satisfação destas necessidades diversas partindo das fisiológicas, também denominadas primarias ou de sobrevivência. Satisfeitas estas passam para o grupo das de segurança ou proteção, sociais (relação e participação nos grupos sociais), estima, “ou seja”, (prestígio, sucesso, reconhecimento pelo trabalho realizado), finalizando-se no topo da pirâmide aparecerá auto-avaliação ou denominada também de realização pessoal. Silva descreve que as pressuposições da Teoria da Hierarquia das Necessidades são possíveis de serem constatadas na prática, razão pela qual é largamente utilizada pelos administradores para direcionar estímulos motivacionais. Bernardes passa a criticar a hierarquia das necessidades propostas por Maslow por separar apenas em dois níveis, sendo as chamadas necessidades primárias ou de sobrevivência e outros motivos Bernardes verifica que os demais motivos não atendem na ordem colocada por Maslow, devido a cada pessoa a definição de suas prioridades, criando dificuldades de constatação dessa ordem na prática. Desta maneira, para efeito do conhecimento do comportamento humano, as pessoas devem refletir sobre as duas teorias a serem apresentadas a diante, sendo as mesmas denominadas de Teoria X e Teoria Y, onde ambas tem suas falhas e tem o seu propósito também. A partir desta análise, pode-se perceber através de Herzberg (1966) apud, Chiavenato (1999, p. 286 a 287) onde define que:

Frederick Herzberg criou a teoria dos dois fatores para ilustrar a conduta das pessoas em situação do trabalho. Para Herzberg existem dois fatores que guiam o comportamento dos indivíduos. Sendo esses os fatores higiênicos ou fatores intrínsecos e os fatores motivacionais. Fatores intrínsecos ou fatores motivacionais estão pautados com a essência do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa exerce. Estão no domínio do individuo, pois permanecem relacionados com aquilo que ele faz e cumpre. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização. O efeito dos fatores motivacionais sobre o comportamento das pessoas é profundo e estável. Quando são ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas. Porém, quando são precários, eles evitam a satisfação das pessoas percebe-se a comparação dos fatores motivacionais com os fatores higiênicos, e que segundo Herzberg os primeiros são os fatores responsáveis pela

satisfação profissional das pessoas e os fatores higiênicos podem ser responsáveis pela insatisfação profissional ou a ausência da satisfação.

No subtópico seguinte será abordada a teoria dos dois fatores.

4.2.1 A Teoria dos Dois Fatores

A Teoria dos Dois Fatores foi inventada pelo americano Frederick Herzberg, que foi divulgada em seu livro “A Motivação para Trabalhar” (The Motivation to Work). Essa teoria teve como fonte as entrevistas realizadas com vários profissionais da área industrial de Pittsburgh. O objetivo dessas entrevistas era detectar os pontos que ocasionavam a satisfação e a insatisfação dos empregados dentro do ambiente de trabalho. Para isso, interrogou os entrevistados sobre o que os animava e os desgostava nas empresas em que trabalhavam (PERIARD, 2011).

Segundo Periad (2011), na conjectura, os fatores higiênicos são aqueles precisos para prevenir que o funcionário fique insatisfeito na sua função, contudo, eles não são capazes de fazer com que ele se sinta totalmente satisfeito. Para o autor, o contrário de satisfação não é a insatisfação, mas nenhuma satisfação. Bem como, o oposto de insatisfação não é a satisfação, mas sim nenhuma insatisfação como podemos observar no quadro 2.

Quadro 2 – Fatores motivacionais e higiênicos

FATORES MOTIVACIONAIS (Satisficentes)	FATORES HIGIÊNICOS (Insatisficentes)
Conteúdo do Cargo	Cargo Contexto do cargo
(Como o individuo se sente em relação ao Cargo)	(Como o individuo se sente em relação à Empresa)
1)- O trabalho em si	1)- As condições de trabalho
2)- Realização	2)- Administração da empresa
3)- Reconhecimento	3)- Salário
4)- Progresso profissional	4)- Relações com o supervisor
5)- Responsabilidade	5)- Benefícios e serviços sociais

Fonte: Andrew F. Sikula, Personnel Administration and Human Resources Management, 1976, p.88

- **Fatores higiênicos:** Falam sobre às condições físicas do espaço de trabalho, salário, benefícios sociais, ambiente organizacional, chances de crescimento, políticas da organização, etc. De acordo com Herzberg, estes fatores são suficientes somente para impedir que os indivíduos fiquem desmotivados. A ausência desmotiva, mas a presença

não é componente motivador. São titulados fatores insatisfacientes, também conhecidos como extrínsecos ou ambientais.

- **Fatores Motivacionais:** Fala do conteúdo do cargo, que são as atividades e tarefas relacionadas com o cargo em si. Abrangem a liberdade de deliberar como executar o trabalho, uso pleno de habilidades pessoais, responsabilidade total pelo trabalho, definição de metas e objetivos ligados ao trabalho e auto-avaliação de desempenho. São chamados fatores satisfacientes. A presença produz motivação, enquanto a ausência não produz satisfação. Também conhecidos como intrínsecos.

5 ABORDAGEM DOS SISTEMAS ABERTOS (TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL)

De acordo com Araújo (2001), o subsistema institucional é o responsável pelas transações da organização com o meio ambiente em que atua. A abordagem dá ênfase à relação entre a estrutura (organização) e o meio que lhe dá suporte, pois sem entradas contínuas a estrutura termina por se deteriorar. E a forma de manter essa estrutura aberta é fortalecer sua principal fonte motivadora: seus recursos humanos. A abordagem sistêmica através da teoria do desenvolvimento organizacional passa a ser pelos estudiosos do campo social como uma nova mentalidade mais democrática e participativa, dando uma ênfase maior à administração das pessoas do que a administração de recursos materiais e técnicos.

Segundo Chiavenato o D.O (Desenvolvimento Organizacional) é um conjunto de ideias a respeito do indivíduo, da organização e do ambiente, no sentido de propiciar o crescimento e o desenvolvimento segundo suas potencialidades. No sentido restrito o D.O. é um desdobramento da teoria comportamental a caminho da abordagem sistêmica.

Nota-se que a importância de mudar a cultura organizacional pela definição feita por Beckhard (1972, p.19) apud, Chiavenato (1999 p. 323) onde concluem que: Os autores do D.O. consideram que mudar a estrutura organizacional não é suficiente para mudar uma organização. A única maneira viável de mudar uma organização é mudar sua cultura, isto é, os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham. Abaixo temos uma relação de objetivos importantes que a teoria do desenvolvimento organizacional se propôs a atingir:

- Aumentar a confiança mútua entre os indivíduos e os grupos que compõem a organização, em todos os níveis hierárquicos;
- Inventar um ambiente franco de solução de problemas em toda a organização, onde esses problemas são enfrentados e as diferenças esclarecidas-tanto dentro dos grupos como entre os próprios grupos;
- Adicionar o senso de propriedade pelos objetivos e metas organizacionais de todos os membros que compõem a organização, isto é, fazer com que aumente aquela sensação que o indivíduo sente de que os objetivos também lhe pertencem;
- Estimular relacionamentos mais cooperativos e criativos entre indivíduos e grupos interdependentes. Em síntese, o D.O. tem por objetivo maior o aumento da eficácia organizacional, da capacidade de escolha da organização, da capacidade de solução de problemas, bem como a renovação de processos criativos, ou seja, sair dos chamados sistemas mecânicos para o desenvolvimento de sistemas orgânicos que levam a uma renovação da organização através da mudança da cultura e do clima organizacional.

5.1 Abordagem das organizações contemporâneas vista como sistemas de aprendizagem

As organizações de aprendizagem são aquelas organizações preocupadas em construir um futuro de aprendizado para si mesmo e as pessoas que as compõem. As organizações que conseguem resolver os problemas e conseguem acompanhar as mudanças, aproveitando as oportunidades futuras através da geração de novos conhecimentos a todos os indivíduos independentes do nível hierárquicos no intuito de aplicação de novas teorias, ferramentas e adequação aos novos desafios tecnológicos, estas podem ser denominadas de organizações de aprendizagem. As organizações que aprendem recorrem ao pensamento crítico e à análise rigorosa dos dados da realidade para garantir uma margem competitiva sustentável em longo prazo em relação às demais organizações do seu ramo. Infelizmente as organizações geradoras de conhecimento ainda são raras (LUCAS, 2012).

Segundo Gomes (1994), a empresa contemporânea tem procurado meios de possibilitar a força humana através de projetos, que visam ao desenvolvimento de habilidades duradouras, respeitando os motivos individuais para alcançarem os motivos legítimos. E todo o segredo da gerência das pessoas estará na compreensão dos mecanismos que determinam seus

comportamentos. Não é fácil, porém diagnosticar a causa ou as causas responsáveis por determinado comportamento, havendo, portanto, o perigo da psicologização amadora.

Em um ambiente no qual a administração da mudança inclui a necessidade de administrar surpresas, as empresas, frequentemente, se veem diante da necessidade de aprender com seus próprios erros. Essa capacidade de aprender continuamente tem identificado muitas (VERGARA, 2000).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entender e analisar o comportamento nas organizações é importante, sendo que através dele obtém-se informações essenciais para que ocorra um excelente desempenho tanto do indivíduo como da empresa. Percebeu-se que a análise do comportamento organizacional pode ser feita de várias formas, pois está relacionada com o cotidiano dos indivíduos. Onde envolve não somente eles, mas também a empresa e o grupo que nela executa suas funções, para assim, ser analisada de forma eficiente e adquirir melhor eficácia. Observou-se, também, que não só o indivíduo, mas do mesmo modo, o grupo, interfere diretamente nas organizações. Pois através dele a empresa tem mais eficiência, acarretando, então, em resultados mais eficazes. Mas que, para a obtenção de excelentes resultados é necessário que haja uma cumplicidade entre os membros, envolvendo, desta forma, suas condutas. Onde implicará a lealdade uns com os outros, sendo cooperativos. Chegamos a perceber, portanto, que as atitudes das pessoas podem influenciar diretamente nas organizações trazendo benefícios, quando usadas de forma correta; com conduta e ética dos indivíduos nelas presentes. E se usamos de forma eficiente o conhecimento adquirido sobre o comportamento humano pode-se desenvolver colaboradores altamente motivados e competentes que estarão sempre em busca de melhoria contínua em busca de novas e melhores maneiras de realizarem o trabalho, criando assim vantagem competitiva no mercado globalizado.

THE IMPORTANCE OF PEOPLE IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

ABSTRACT

This work shows that at present, ie., in particular organizations are focused on profit, profitability is set in a highly competitive environment with accelerated economic, political and social , that cause estrangement of people. Studying organizational behavior in a company of any line of work , no doubt that each one has its outstanding importance . This article aims to portray and analyze the behavior of people within organizations , or because they behave in different ways, facing the purpose of systematizing as a study group in order to facilitate behavior change and attitude in the organization. The methodology used in the creation from article was through a literature review .

Keywords: *Organizational Behavior . Strategic People Management .*

REFERÊNCIAS

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

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

FERNANDES. C. A. Teoria geral da administração. 2010. Disponível em: <<https://claudioconsultoria.files.wordpress.com/2010/02/apostila-de-tga-unipac.pdf>> Acesso em: 2 de Abr/2016.

JÚNIOR. W. **Importância da Gestão de pessoas nas organizações.** 2015. Disponível em: <<http://www.estudoadministracao.com.br/ler/gestao-de-pessoas-nas-empresas/>> Acesso em: 28 de Mar/2016.

Lucas. **Comportamento Organizacional.** 2012. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/1016526/comportamentoorganizacional/2>> Acesso em: 25 de Mar/2016.

PEREIRA, O. G. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** Lisboa: Fundação Calouste Gulbernkian, 1999.

PERIARD. G. **Tudo sobre a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg.** 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>> Acesso em: 4 de Abr/2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração,** 3. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.