
GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO OBSERVACIONAL

DOI: 10.5700/rege423

ARTIGO – GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES

Nildes Pitombo Leite

Professora do Programa de Mestrado e Doutorado em
Administração da UNINOVE – São Paulo-SP, Brasil
Tutora do Programa de Educação Tutorial da UNINOVE
Pós-Doutoramento com ênfase em Gestão Estratégica de Pessoas
Doutora em Administração
E-mail: nildespitombo@usp.br

Fábio Pitombo Leite

Assistant Professor of Psychology – The Ohio State University at
Lima – Lima-Ohio, EUA
Pós-doutor em Psicologia Cognitiva
E-mail: leite.11@osu.edu
Doutor em Ciências Sociais com Especialização em Psicologia
Matemática

Lindolfo Galvão de Albuquerque

Professor Titular do Departamento de Administração da
FEA-USP – São Paulo-SP, Brasil
Mestre, Doutor e Livre Docente em Administração
E-mail: lgdalbuq@usp.br

RESUMO

Este trabalho retrata uma análise da gestão do comportamento organizacional por meio da observação de um grupo do nível estratégico de uma organização multinacional do setor industrial petroquímico, localizada em Candeias – BA, voltado para o propósito de sistematizar-se como um grupo gestor do comportamento, a fim de facilitar mudanças de comportamento e de atitude nessa organização. Buscou-se responder à questão de como a gestão do comportamento organizacional pode contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas nessa organização, em consonância com o objetivo geral de analisar a gestão de seu comportamento organizacional. A fundamentação teórica, com seus marcos principais – Dutra, 2002; Casado, 2007; Lacombe e Chu, 2008; Mascarenha, 2008; Lengnick-Hall, M. L.; Lengnick-Hall, C. A.; Andrad e Drake, 2009; Albuquerque e Leite, 2009 –, contextualizou, de modo sucinto, os elementos da gestão do comportamento organizacional, identificando, com base no grupo, as atitudes e os valores que os permeiam. O estudo caracteriza-se como qualitativo, observacional, baseado em observação participante, direta e comportamental, no ambiente natural de discussões em sete reuniões de negócio. A discussão do grupo focal, em quatro sessões sequenciais, serviu de auxílio à análise dos dados obtidos com as observações. Utilizou-se o método da análise do conteúdo, tomando-se por base trechos das discussões observadas e registradas nas reuniões de negócio e no grupo focal, em seus aspectos comportamentais emergentes durante essas discussões. Os resultados indicam que, nessa organização, a base da gestão do comportamento para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas é a confiança, aliada à clareza de que o desejo de seus membros é o de serem produtivos, e, sua necessidade, a de serem reconhecidos.

Palavras-chave: Gestão do Comportamento Organizacional, Gestão Estratégica de Pessoas, Estudo Observacional.

MANAGEMENT OF THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND OF PEOPLE: AN OBSERVATIONAL STUDY

ABSTRACT

This work describes an analysis of the management of organizational behavior by observing a group of individuals from a strategic level of a multinational organization in the petrochemical industry located in Candeias, BA, Brazil formed for the purpose of facilitating changes in organizational behavior and attitude. This study sought to answer the question of how management of organizational behavior may contribute to the improvement of policies, practices and tools for managing people in this organization in line with the overall objective of analyzing the management of organizational behavior of that organization. The theoretical foundation with its major landmarks of Dutra, 2002; Casado, 2007; Lacombe & Chu, 2008; Mascarenhas, 2008; Lengnick-Hall, M. L, Lengnick-Hall, C. A.; Andrad & Drake, 2009; Albuquerque and Leite, 2009, briefly contextualized the elements of organizational behavioral management by identifying attitudes and values associated with them, based on the group behavior. The study is qualitative and observational, based on participant observation of group behavior in the natural setting of discussions during seven business meetings. The discussion that took place in four sequential focus group sessions was used to assist analysis of data obtained from the business meetings. The method of content analysis was used, based on excerpts both observed and recorded, for business meetings, interactions and focus group discussions. Results indicate that the basis of behavior management to improve the management practices of people in this organization is trust combined with the clarity that the desire of its members is to be productive, and their need is to be recognized.

Key words: Management of Organizational Behavior, Strategic Management of People, Observational Study.

GESTIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES Y GESTIÓN DE PERSONAS: UN ESTUDIO DE OBSERVACIÓN

RESUMEN

Este trabajo retrata un análisis de la gestión del comportamiento de las organizaciones, por medio de la observación de un grupo del nivel estratégico de una organización multinacional del sector industrial petroquímico, ubicada en Candeias – BA, dedicado al propósito de sistematizarse como un grupo gestor del comportamiento, con la finalidad de facilitar mudanzas de conducta y de actitud en esa entidad. Se buscó responder a la cuestión de cómo la gestión del comportamiento de las organizaciones puede contribuir para mejorar las prácticas de gestión de personas en esa institución, en consonancia con el objetivo general de analizar la gestión del comportamiento de esa organización. La fundamentación teórica, con sus marcos principales – Dutra, 2002; Casado, 2007; Lacombe & Chu, 2008; Mascarenha, 2008; Lengnick-Hall, M. L.; Lengnick-Hall, C. A.; Andrad & Drake, 2009; Albuquerque y Leite, 2009 –, contextualizó, de modo sucinto, los elementos de la gestión del comportamiento de las organizaciones, identificando, basándose en el grupo, las actitudes y los valores que los nortean. El estudio se caracteriza como cualitativo, de seguimiento, basado en observación participante, directa y de comportamiento, en el ambiente natural de discusiones en siete reuniones de negocio. La discusión del grupo en foco, en cuatro sesiones secuenciales, sirvió de auxilio al análisis de los datos obtenidos con las observaciones. Se utilizó el método de exploración del contenido, tomándose como base trechos de las discusiones observadas y registradas en las reuniones de negocios y en el grupo en foco, en sus aspectos de comportamiento emergentes durante esas discusiones. Los resultados indican que, en esa organización, la base de la gestión del comportamiento para la mejoría de las prácticas de gestión de personas es la confianza, aliada a la claridad de que el deseo de sus miembros es el de ser productivos, y, su necesidad, la de ser reconocidos.

Palabras-clave: Gestión del Comportamiento de las Organizaciones, Gestión Estratégica de Personas, Estudio de Observación.

1. INTRODUÇÃO

Por meio de pesquisas teóricas, diz-se que o estudo do comportamento organizacional está respaldado, em suas bases científicas, pelas ciências sociais da Psicologia e da Antropologia, bem como da Economia e da Sociologia, dentre outras. As pesquisas teóricas e empíricas desenvolvidas ao longo dos últimos anos apontam o comportamento organizacional como um campo relativamente novo, investigado no cotidiano das organizações, e que fundamenta, conceitualmente, as ações de gestão de pessoas.

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.

O 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. Acrescente-se que esse campo de estudo deve deixar de ser visto como um âmbito heterogêneo, portanto fadado a desenvolver-se isoladamente, para ser visto como um campo multidisciplinar.

Conclui-se, assim, não ser mais possível conceber a gestão do comportamento organizacional como o desejo de melhorar a produtividade e a satisfação no trabalho, sob pena de perpetuar uma concepção isolada do ser humano e continuar a desembocar em perspectivas simplistas, mecânicas, instrumentais, elitistas, utilitaristas e universalistas.

Cumpra assimilar, preliminarmente, que este trabalho se utiliza do recorte do comportamento humano no campo da Administração, adequado para aplicação organizacional. Sua unidade de análise é uma organização multinacional do setor industrial petroquímico localizada em Candeias–BA, cuja identidade será preservada em respeito à solicitação da própria organização. Para o referido recorte, foram consideradas as contribuições oferecidas no âmbito da mudança comportamental

e da mudança de atitude, oriundas da Psicologia Social. Procedentes da Antropologia são as contribuições relativas aos valores e às atitudes em grupo.

Um grupo composto de treze gestores situados no nível estratégico da organização, voltado para o propósito de sistematizar-se como grupo gestor do comportamento, com a finalidade de facilitar mudanças de comportamento e de atitude junto aos demais escalões da organização, constituiu o grupo de respondentes da pesquisa. Essa composição incluiu o presidente, os diretores e os gerentes de primeira linha.

Buscou-se compreender como a gestão do comportamento organizacional pode contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas na organização, em consonância com o objetivo geral de analisar a gestão do seu comportamento organizacional. Para tanto, observou-se um grupo do nível estratégico em sua tarefa de facilitar mudanças de comportamento e de atitude junto aos demais escalões da organização.

Este trabalho encontra-se assim estruturado: o item 2 aborda os fundamentos teóricos da gestão do comportamento organizacional e da gestão de pessoas; o tópico 3 aborda os aspectos metodológicos, dando ênfase ao estudo observacional na modalidade direta, participante e comportamental; o item 4 compreende a análise dos resultados; o item 5 abrange as considerações finais, entre as quais são também registradas as limitações e possíveis contribuições desta pesquisa.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E DA GESTÃO DE PESSOAS NESTA PESQUISA

Antes de mais nada, deve-se assinalar, de acordo com Morgan (1996), que, quando a unidade de análise é o sistema organizacional, a cultura se apresenta como processo de construção da realidade, permitindo às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares em distintas perspectivas.

Por se tratar de um estudo realizado especificamente no âmbito de uma organização, adotam-se, nesta pesquisa, o conceito de organização de Hitt, Miller e Colella (2007:9) e o conceito de grupo de Albuquerque e Puente-Palacios (2004:358), a saber: “organização é o conjunto de indivíduos que formam um sistema coordenado de atividades especializadas, com a finalidade de alcançar determinados objetivos ao longo de um determinado intervalo de tempo”; “um grupo é um conjunto formado por duas ou mais pessoas, que, para atingir determinado(s) objetivo(s), necessita de algum tipo de interação, durante um intervalo de tempo relativamente longo, sem o qual seria mais difícil ou impossível obter o êxito desejado”.

No tocante à compreensão das questões vinculadas às ciências do comportamento, Sayles e Straus (1969) afirmam que é preciso entender que as organizações humanas são orgânicas e que suas partes são interdependentes. Eles enfatizam que o comportamento e a motivação no trabalho são influenciados por identificações grupais. A identificação é um processo sutil, que implica o desejo de participar, de compartilhar experiências, e constitui uma poderosa e significativa fonte de satisfação no trabalho. Esse processo precisa ser percebido em cada indivíduo, tendo-se em conta o modo como se apresentam as idiossincrasias humanas. Fora dessa perspectiva, a compreensão torna-se difícil. Um exemplo disso é o desapontamento relatado por Handy (1978) com seu projeto de estudar o comportamento organizacional dos indivíduos, tomando por bases certeza e conhecimento absoluto, como se as leis das ciências do comportamento pudessem ser equiparadas às leis da ciência física.

Como explica Pereira (2004), a Administração, ciência social aplicada, lança mão dos conhecimentos gerados por outras ciências sociais, como a Psicologia Social, a Sociologia, a Antropologia e as ciências políticas, por meio das quais se compreendem os fenômenos que ocorrem nas organizações. Por meio da Psicologia Social, de acordo com Robbins (2005), podem ser analisados os processos e decisões grupais, as comunicações, as mudanças de atitude. O grupo é sua unidade de análise. Por meio da Sociologia, são investigadas as dinâmicas dos grupos no trabalho, a mudança e a cultura organizacional. O grupo é sua primeira unidade de análise e o sistema organizacional a segunda. A Antropologia

dispõe de instrumentos para investigar valores, atitudes, a análise multicultural dos grupos, a cultura e o ambiente organizacional. O grupo é sua primeira unidade de análise e o sistema organizacional a segunda. Da Ciência Política podem extrair-se noções relativas aos conflitos inerentes às políticas intraorganizacionais e ao poder. O sistema organizacional é sua unidade de análise.

Kinicki e Kreitner (2006), ampliando e reforçando as opiniões supracitadas, assinalam que a base do comportamento organizacional é constituída por um conjunto diversificado de disciplinas que inclui: a Psicologia, a Administração, a Sociologia, a Teoria das Organizações, a Psicologia Social, a Estatística, a Antropologia, a Teoria Geral dos Sistemas, a Economia, a Tecnologia da Informação, a Ciência Política, o Aconselhamento Vocacional, o Gerenciamento do Estresse Humano, a Psicometria, a Ergonomia, a Teoria da Decisão e a Ética.

Além das contribuições da Sociologia, da Antropologia, da Psicologia e da Ciência Política, trazidas por Pereira (2004), Robbins (2005) e Kinicki e Kreitner (2006), Casado (2007) recorre à Filosofia e à História, consideradas por ele ciências de peso para a compreensão do comportamento organizacional. Essas ciências, segundo a autora, ajudam na compreensão e na formulação de modelos e instrumentos para o exame das questões relativas à natureza humana no trabalho. A Psicologia é importante por identificar questões, compreender e explicar a natureza humana, fornecer ferramentas para estudar o comportamento das pessoas nas organizações; a sociologia, por fornecer teorias e técnicas de estudo dos grupos sociais e de cultura organizacional; a Antropologia, por analisar o homem e descrever as características biológicas e culturais dos grupos, fornecendo assim valiosas contribuições à identificação da cultura organizacional; a Ciência Política, por gerar embasamentos para reflexões sobre questões de poder e conflito nas organizações.

Ao trazer a contribuição específica da Filosofia, Casado (2007) sublinha os diferentes níveis do comportamento (individual, grupal, organizacional e social), ressaltando que a Filosofia explica a importância de serem consideradas essas diferentes instâncias na

compreensão da realidade e fornece subsídios à integração de todas as ciências utilizadas para promover a clarificação dos fenômenos individuais e gerais, também encontrados nos sistemas organizacionais. A autora considera relevante, por fim, a contribuição da História, pois essa ciência dedica-se à narração e discussão de acontecimentos e fatos notáveis, além de fornecer fundamentos para novas políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações. Observe-se que a autora acrescenta duas bases esquecidas nos compêndios sobre comportamento organizacional: a História e a Filosofia. Ela ressalta que as aplicações dos estudos sobre comportamento organizacional compreendiam anteriormente o ser humano nas organizações como integrante de um grupo que compartilhava valores e mantinha coesão interna.

Na história do comportamento organizacional, três marcos são importantes: os estudos de Hawthorne, o movimento das relações humanas e a abordagem contingencial da administração e da liderança. O desenvolvimento dessa história, na visão de Dubrin (1974), está associado à Administração, à Sociologia, à Ciência Política, à cultura da organização e ao contexto em que ela está inserida. A origem do estudo do comportamento nas organizações, segundo o ponto de vista de Handy (1978), está apoiada em disciplinas como Administração, Antropologia, Sociologia, Psicologia e Psicologia Social. Note-se que o diálogo entre esses dois autores se mostra convergente e concordante com as abordagens de Pereira (2004), Robbins (2005), Kinicki e Kreitner (2006) e Casado (2007).

Dentre os temas tratados pelos estudos contemporâneos do comportamento organizacional, destacam-se: motivação para o trabalho; trabalho em equipe; formação de times; liderança; influência, poder e política; gestão de conflitos; cultura organizacional; comunicação interpessoal; mudança e desenvolvimento organizacionais; valores; atitudes; negociação; aprimoramento de desempenho; percepções; diferenças individuais; gerentes globais; foco nas pessoas; resistência a mudanças; gestão da diversidade e comprometimento organizacional. Nesta pesquisa, privilegiam-se os recortes concernentes ao comportamento, às atitudes e aos valores.

Deve-se ressaltar que o principal pressuposto teórico aqui adotado é oriundo de Argyris

(1993:48): “[...] se comportamentos novos são aprendidos, se os indivíduos os desejam implementar, e se os indivíduos se permitem fazê-lo, então, pelo contexto, eles o farão”. Esse pressuposto teórico, inevitavelmente, conduz a dois outros, que o corroboram: “[...] para se fazer mudanças, é preciso antes aceitar a realidade. Uma vez aceita a realidade, toda a sua energia estará disponível para efetuar mudanças” (ADIZES, 1991:203); “[...] para mudar, o homem precisa crer que é capaz de mudar” (BUSCAGLIA, 1994:90). Observe-se que os três pressupostos encerram atitudes e contêm valores voltados para essas atitudes.

O objetivo desta pesquisa, aliado aos aspectos metodológicos e aos pressupostos teóricos nela adotados, tem em conta o conceito de comportamento exposto por Abbagnano (2003): o comportamento, objetivamente observável por um meio qualquer, é toda resposta a estímulos obtida de um organismo vivo. O autor ressalta que o comportamento especificamente humano envolve a atitude e inclui, portanto, elementos antecipatórios e normativos como projeto, previsão, escolha. Importa especificar, ademais, que os traços de personalidade e as atitudes são características hipotéticas e latentes que os indivíduos inferem mediante observações de comportamentos, quer fisiológicos, quer explícitos, como atos motores ou comportamento não verbal, conforme Azjen (2005). Ainda segundo Abbagnano (2003:89), atitude é um “termo amplamente empregado hoje em dia em filosofia, sociologia e psicologia, para indicar, em geral, a orientação seletiva do homem em face de uma situação ou de um problema qualquer”.

De acordo com Robbins (2002), as atitudes envolvem três componentes que afetam o comportamento do indivíduo no trabalho: um componente cognitivo, ligado à convicção; um componente afetivo, ligado à emoção, e um componente comportamental, associado a uma pessoa ou a alguma coisa. Os indivíduos podem revelar três tipos de atitudes no trabalho: o primeiro tipo relaciona-se à satisfação com o trabalho; o segundo vincula-se ao envolvimento; o terceiro está ligado ao comprometimento organizacional. Tanto a manifestação das atitudes quanto o compartilhamento dos valores na organização podem ser facilitados ou dificultados pelos gestores.

No Brasil, de acordo com Siqueira (2008), os estudos iniciais sobre comportamento organizacional datam dos anos de 1970, e abordam, em especial, satisfação e motivação no trabalho. A autora ressalta que, atualmente, os temas são investigados por meio de trabalhos de conclusão de cursos de graduação e de especialização, dissertações de mestrado e teses de doutorado; há ainda vários livros sob a forma de manuais, o que denota a riqueza que vem sendo aglutinada a esse campo de conhecimento.

Nos estudos brasileiros sobre a gestão de pessoas, dois pontos parecem consensuais: primeiro, que essa área contempla o estudo do conjunto das políticas, práticas e instrumentos definidos por uma organização para pautar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho; segundo, que nela se busca a interação interdisciplinar para a compreensão do comportamento organizacional. Os autores também convergem quando se referem à evolução do processo de gerir pessoas nas organizações, registrada nos últimos anos. Fischer (2002:10), por exemplo, enfatiza: “no campo empírico, nossas pesquisas no Brasil revelaram que nove entre dez formadores de opinião na área de Recursos Humanos acreditam que as políticas e as práticas de gestão de pessoas diferem das utilizadas há dez anos”.

Com a importância conferida à problemática do comportamento humano na teoria organizacional, formou-se o conceito de modelo de gestão de pessoas, cuja missão prioritária é a identificação de padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização. Por modelo de gestão de pessoas “entende-se a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho” (FISCHER, 2002:12). Relembre-se que as estratégias, princípios, políticas, práticas e processos de gestão são as formas de estruturação pelas quais são implementadas as diretrizes e orientações dos estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que trabalham na organização.

Em última instância, como assinala Albuquerque (1999), os desafios da evolução do conceito de gestão de pessoas sugerem uma deliberação de mudança em nível comportamental nas organizações. Historicamente, os modelos de

gestão de pessoas são classificados e articulados como: departamento de pessoal, gestão do comportamento, gestão estratégica, vantagem competitiva ou por competências. Para efeito desta pesquisa, foi ressaltado o modelo de gestão de pessoas articulado como gestão do comportamento.

Com base nesse modelo, Casado (2002:257) assim enfatiza o desafio com que se defronta o gestor na identificação dos norteadores de comportamento de seus subordinados: assumir “a natureza intrínseca e individual da motivação de modo a gerir a direção da energia que naturalmente se encontra dentro de cada um no sentido compatível com os objetivos da organização e com o crescimento de cada integrante de seu grupo de trabalho”. Ainda em função do mesmo modelo, o estudo do comportamento no trabalho, de acordo com Rodrigues (2001), pode privilegiar o pensar voltado para a interseção entre a espiritualidade, a experiência sensível cotidiana, a intelectualidade e os diversos jogos emocionais existentes no contexto organizacional.

Em relação aos níveis básicos de análise do comportamento humano – individual, grupal, organizacional e da sociedade –, Casado (2002:235) sublinha que “uma organização é composta de pessoas, que trazem para seu interior suas necessidades, interesses, sonhos, potencialidades e limitações”. Saliente-se que a autora trata, simultaneamente, dos níveis individual e organizacional, devidamente imbricados no contexto de análise do comportamento humano nas organizações.

No nível grupal, reforçado por Limongi-França (2002:267), “o comportamento individual passou a ser focado na valorização das ações em equipe e formação de times”. A partir desses breves fundamentos teóricos, conclui-se que, no nível organizacional, torna-se imperativo que os significados do comportamento contidos nos níveis individual e grupal sejam, definitivamente, incorporados às políticas e ações contemporâneas de gestão de pessoas. Observa-se, ademais, com base nos fundamentos teóricos desta pesquisa, que o campo de estudo sobre comportamento organizacional recebeu diversas conceituações. O Quadro1 apresenta algumas delas e as respectivas contribuições.

Quadro 1: Algumas conceituações e suas respectivas contribuições para o campo de estudos do comportamento organizacional

Conceituações	Contribuições
Argyris (1960:24): “uma organização é um conjunto de quatro diferentes, mas inter-relacionados subsistemas.”	O autor somente fala em comportamento organizacional depois de discutir o desenvolvimento de indivíduos (que compõem a organização) e de definir organização como um sistema comportamental que abrange complexas estratégias para atingir certos objetivos. Comportamentos são oriundos de demandas formais da organização, de demandas das atividades informais, da necessidade de cada indivíduo e do padrão resultante da combinação dos primeiros três pontos.
Bernardes (1988:76): “comportamento é todo tipo de ação observável de uma pessoa.”	O autor defende que comportamento humano e experiência consciente podem ser descritos, previstos e influenciados, por se constituírem em ação observável.
Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999:26): “comportamento organizacional é o estudo de indivíduos e grupos em organizações. É um corpo de conhecimento que se aplica a todos os tipos de ambiente de trabalho.”	A contribuição dos autores está relacionada à aplicabilidade do estudo do comportamento organizacional a todos os tipos de ambiente de trabalho, assim como às respostas para questões práticas com consequências reais e ao uso de métodos científicos para testar empiricamente teorias e conceitos.
Robbins (2002:6): “comportamento organizacional é 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 utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.”	O autor contribui, com o estudo do comportamento humano, para a melhoria da eficácia organizacional, considerando os níveis do indivíduo, do grupo e o impacto no nível da organização.
Soto (2002:8): “o comportamento organizacional se relaciona com um conjunto de conceitos fundamentais que giram em torno da natureza das pessoas e das organizações.”	A contribuição do autor está diretamente relacionada ao papel das emoções na forma pela qual as pessoas se comportam no cotidiano organizacional.
Dubrin (2003:2): “comportamento organizacional é o estudo do comportamento humano no local de trabalho, a interação entre as pessoas e a organização em si.”	A contribuição do autor reside na elucidação destas metas capitais: explicar, prever e controlar o comportamento.

Conceituações	Contribuições
Wagner III e Hollenbeck (2003:6): “comportamento organizacional é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das organizações [...] Enfoca comportamentos observáveis [...] Busca facilitar o entendimento de processos grupais e organizacionais.”	Os autores reforçam as metas explicitadas por Dubrin e corroboram a ideia de que o comportamento é observável. Consideram os níveis dos grupos e da organização.
Limongi-França (2005:3): “comportamento organizacional é o estudo de ações, atitudes e expectativas humanas dentro do ambiente de trabalho.”	A autora, além de definir o comportamento organizacional com a inclusão das atitudes e expectativas, mostra a aplicação das práticas e modelos de gestão de pessoas no que tange às questões psicológicas, sociais, biológicas e organizacionais.
Kinicki e Kreitner (2006:8): “comportamento organizacional é um campo interdisciplinar dedicado à melhor compreensão e gestão de pessoas no trabalho e, por definição, é orientado tanto para a pesquisa quanto para a aplicação.”	Os autores, além de reforçarem a compreensão e gestão de pessoas, acrescentam o reforço à orientação igualitária para a pesquisa e para a aplicação desse campo.
Hitt, Miller e Colella (2007:5): “o comportamento organizacional envolve as ações de indivíduos e grupos em um contexto organizacional. A administração do comportamento organizacional concentra-se em conquistar, desenvolver e aplicar o conhecimento e as competências das pessoas.”	Os autores elucidam que a abordagem estratégica do comportamento organizacional envolve organizar e administrar o conhecimento e as competências das pessoas de maneira eficaz, de modo a implementar a estratégia da organização e conquistar a vantagem competitiva.
Casado (2007:214): “comportamento organizacional é o conjunto de conhecimentos sobre o homem e sua interação com as demais pessoas, com seu trabalho e com outros aspectos da vida organizacional, que ajudam no entendimento das questões humanas e que concorrem para o atendimento dos objetivos organizacionais e para o desenvolvimento pleno do potencial humano.”	A autora torna explícita a expressão do potencial humano, bem como uma maior interação do mundo do trabalho com as demais áreas da vida pessoal, nas quais se integra o sentido do trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

As conceituações supracitadas possibilitam o registro da evolução do estudo do comportamento organizacional, marcada por diferentes tentativas de determinar os níveis de sua estrutura, as variáveis que compõem os temas de seu interesse, bem como as disciplinas que oferecem contribuições à compreensão desses temas. Registre-se que, mesmo de forma implícita, todas essas conceituações abordam atitudes e valores

nos níveis do indivíduo, do grupo e da organização.

Estudos mais recentes apontam interações dinâmicas entre comportamento organizacional e gestão de pessoas, acrescidas de perspectivas estratégicas. El-Kouba *et al.* (2009) mostram que os programas de desenvolvimento comportamental objetivam fomentar o comprometimento das pessoas com o alcance dos

objetivos estratégicos da organização, desenvolvendo estratégias que permitam aos gestores e às equipes de trabalho maior compreensão dos seus papéis dentro da organização.

Tanure, Evans e Cançado (2010) apresentam as quatro faces da gestão de recursos humanos – o executor (e as clássicas funções operacionais de recursos humanos), o construtor (e o ajuste interno, centrado na coerência interna dos elementos da gerência de recursos humanos e de outros componentes do sistema de trabalho), o parceiro de mudança (e a adaptação às mudanças do ambiente, a implementação de estratégias e a reconfiguração), e o navegador (e a capacidade de gerenciar contextos paradoxais) –, concluindo que, para empresas brasileiras, o RH executor ainda prevalece, não obstante a utilização de modernas práticas de gestão de pessoas.

Compreender o significado da gestão estratégica de pessoas implica admitir que, quando as organizações passam por transformações, no nível comportamental, que levem a esse processo estratégico, os executivos de RH as ajudam a identificar um meio de administrar essas transformações (LEITE; ALBUQUERQUE, 2009; ULRICH, 1998).

A gestão de pessoas, nessas interações dinâmicas, tem sido apontada como uma das funções-chave para o desenvolvimento e a implementação de respostas estratégicas, abrangendo princípios, conceitos, políticas, práticas e prioridades, além das estratégias de ação de gestores e empregados (DUTRA, 2002; CASADO, 2007; MASCARENHAS, 2008; LENGNICK-HALL *et al.*, 2009; ALBUQUERQUE; LEITE, 2009). Afirmam Lacombe e Chu (2008) que a abordagem institucional pode ser útil para aprofundar a compreensão do funcionamento do sistema de gestão de pessoas; sublinham, ademais, a necessidade da utilização de quadros teóricos diversos para a análise de suas políticas e práticas.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DESTA PESQUISA

A base empírica desta pesquisa é oriunda de uma organização multinacional do setor industrial petroquímico localizada em Candeias–BA. Um grupo composto de treze gestores situados no nível estratégico dessa organização (presidente, diretores e

gerentes de primeira linha) constituiu o grupo de respondentes. Esse grupo está voltado para o propósito de sistematizar-se como grupo de gestão do comportamento, com a finalidade de facilitar mudanças de comportamento e de atitude junto aos demais escalões da organização.

A história de sua constituição, registrada em documentos internos da organização, remonta a uma série de reuniões de negócio, também registradas em documentos internos, em que se discutiam os conhecimentos e as atitudes que possibilitariam a cada gestor aprimorar a sua forma de gestão. Esse desejo de aprimoramento nasceu da constatação de que as práticas gerenciais do grupo estratégico, ao longo de muitos anos, tinham por base as suas próprias crenças a respeito da natureza humana. Essas práticas eram consideradas insatisfatórias pelos gerenciados e passaram a ser vistas pelos gestores, após as discussões acima referidas, como passíveis de melhoria.

De natureza exploratória, esta pesquisa utilizou-se da abordagem qualitativa, privilegiando as premissas de Mattos (2006) e Flick (2004) relativas à elaboração de pesquisas alheias ao paradigma das ciências naturais, que optam pela linguagem natural aberta, em que se tem uma nova ordem de conhecimento, especialmente preciosa para a administração. De acordo com Richardson (1989), essa abordagem permite que se analisem aspectos subjetivos, tais como: compreensão do contexto da organização, percepções, compartilhamento dos significados e a dinâmica das interações. Optou-se, portanto, pelo estudo de caso único, privilegiando-se o estudo do fenômeno em profundidade.

Tendo por base Gil (2009), Eisenhardt e Graebner (2007), Yin (2005) e Eisenhard (1989), escolheu-se o estudo de caso, pois este possibilita a investigação de um fenômeno e de seus conteúdos na vida real quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto ainda não estão claramente evidentes. Sendo um estudo de caso único, este trabalho tem as vantagens de que a teoria subjacente ao estudo é de natureza holística e de que nele não se identifica nenhuma subunidade lógica.

Em primeira instância, a coleta dos dados primários foi feita no grupo indicado anteriormente e baseou-se em observação participante, direta e comportamental, contemplando: fragmentos das mensagens que continham os indicadores da gestão

do comportamento que o grupo gestor quer imprimir à organização; comportamentos não-verbais, no ambiente natural de sete reuniões de negócio, ao longo de sete meses, que revelam os mesmos indicadores; comportamento verbal envolvendo os processos de interação ocorridos entre os integrantes do grupo nessas reuniões, que reforcem os indicadores. Esses dados foram registrados em protocolos de observação.

Para Denzin (1989:157-158), “a observação participante é definida como uma estratégia de campo que combina, simultaneamente, a análise de documentos, a entrevista de respondentes e informantes, a participação e a observação diretas e a introspecção.” Foram realizadas entrevistas individuais com os treze gestores, por meio de um roteiro elaborado a partir do objetivo da pesquisa e da fundamentação teórica; as entrevistas foram registradas em protocolos de pesquisa.

Em segunda instância, utilizou-se a discussão de grupo focal com dois grupos compostos de seis e sete integrantes, dos quais dois e três procediam do grupo gestor observado. Os outros integrantes de ambos os grupos focais faziam parte do segundo escalão da organização. Esses grupos focais foram conduzidos com baixa diretividade pelos moderadores, como recomendado pela literatura, e dispostos em quatro sessões sequenciais (duas para cada grupo) para permitir o aprofundamento gradual do tema discutido. Essas discussões foram registradas em protocolos de pesquisa. Autores como Selltitz, Wrightsman e Cook (1987) salientam que, na observação participante, os dados, geralmente, não são quantitativos, mas qualitativos, e os observadores participantes se inserem na situação de pesquisa, registrando os dados em notas de campos.

Os dados secundários da pesquisa foram coletados por meio da análise dos documentos disponibilizados pela organização, os quais registravam a memória das reuniões de negócio ao longo de uma década e meia. Eles serviram para aprofundar a compreensão das sete reuniões naturais de negócios observadas.

Explorando-se a fundamentação dos aspectos metodológicos utilizados na primeira instância, verificou-se que Cooper e Schindler (2003) consideram a observação direta, participante e comportamental como uma abordagem flexível, porque permite ao observador reagir e registrar aspectos dos fatos e dos comportamentos à

medida que ocorrem. Os autores consideram, ainda, que a observação participante é um arranjo mais complexo, pois acontece quando o observador entra no ambiente natural e age como observador participante. Eles também ressaltam que, de forma mais abstrata, pode-se estudar o movimento do corpo e as expressões motoras como sinais de estados emocionais. Esses autores chamam a atenção para o fato de que o papel do observador pode influenciar a maneira como os outros agem e, por isso, a observação participante é menos utilizada em pesquisas na área de Administração do que em áreas como Antropologia ou Sociologia.

Buscando-se verificar o método da observação em sua abrangência, constatou-se que Bailey (1994) a considera decididamente superior aos métodos de questionário, experimento ou análise de documentos para o estudo do comportamento não verbal. O autor destaca, ademais, que a vantagem da observação, no ambiente natural do sujeito ou do grupo pesquisado, é ser menos reativa do que outros métodos. Por sua vez, Bales (1950) não faz uma comparação entre métodos, mas mostra a não reatividade a que Bailey se refere. A observação participante adotada neste estudo tem essas duas vantagens, mas sofre da desvantagem de estar exposta ao viés dos pesquisadores, por causa de sua proximidade com o grupo observado e das dificuldades de quantificação das observações.

O grupo focal, considerado por Morgan (1997) como uma técnica intermediária entre a observação participante e a entrevista aberta, utiliza-se, explicitamente, da interação grupal em torno de um tema, em um período limitado. A pluralidade das ideias é o que se busca. Para o pesquisador, essa abordagem possibilita aprofundar a compreensão das respostas obtidas. Note-se que o grupo focal não substitui a observação participante quando se faz necessário observar comportamentos em seu contexto natural.

Os dados foram analisados por intermédio da análise de conteúdo, com base em Bardin (2010), Selltitz, Wrightsman e Cook (2005) e Vergara (2005), explorando-se os conteúdos das mensagens, identificando-se o processo de interação entre os membros da organização e observando-se aspectos comportamentais

emergentes durante as discussões das reuniões de negócio e dos grupos focais.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste trabalho, por se tratar de estudo realizado no âmbito de uma organização, são fundamentais os conceitos de: organização, de Hitt, Miller e Colella (2007), com a ideia de que os indivíduos formam um sistema coordenado de atividades

especializadas; e de grupo, de Albuquerque e Puente-Palacios (2004), com a concepção de algum tipo de interação, durante um intervalo de tempo relativamente longo, para alcançar o objetivo desejado.

Os Quadros 2 e 3 apresentam os fundamentos empíricos da pesquisa, obtidos por meio dos registros relativos às sete reuniões de negócio e às discussões nas quatro sessões dos grupos focais, aliados a possíveis embasamentos teóricos.

Quadro 2: Fundamentos empíricos das reuniões de negócios e possíveis embasamentos teóricos

Fundamentos empíricos extraídos das reuniões de negócios	Possíveis embasamentos teóricos correspondentes
1ª Observação - Reunião de Negócios 1 “Nossas experiências em gestão dos nossos subordinados nos dão o tom da nossa responsabilidade de comunicar, com palavras, atitudes e ações, a nossa intenção de promover mudanças no comportamento e nas atitudes aqui dentro”. “Nossa tarefa é atingir a meta de transformar a forma de gerir as pessoas, na prática. Nosso discurso está claro. Se vamos conseguir comunicar com a mesma clareza é o nosso desafio”. “Ainda estamos com dificuldade de estimular as nossas próprias interações no sentido de atingirmos nossa meta”.	Leavitt (1964): Pressuposto de que o comportamento está relacionado a estímulos internos ou externos, a uma finalidade e à orientação para as metas. Uma vez alcançadas as metas, os estímulos se tornam menos influentes.
2ª Observação - Reunião de Negócios 2 “Agora acho que estamos voltando ao passado. Se partimos da premissa de que não conhecemos muito da natureza humana, temos que reconhecer a complexidade da nossa natureza e ampliar este reconhecimento para todos que trabalham conosco”.	Thompson e Van Houten (1975): A natureza humana é complexa e pode ser enfocada sob os aspectos transacional, proativo e dirigida para objetivos, interdependentemente com o meio físico e social.
3ª Observação - Reunião de Negócios 3 “Os empregados não podem nos responder à altura se não contribuirmos com as nossas pautas operacionais esperadas por eles cotidianamente”. “Ouvi ontem de um subordinado que falta ajuda mútua e espontânea entre os departamentos. Em sua opinião os problemas da organização podem ser resolvidos por todos. Precisamos de meios para tornar essa ajuda institucional”.	Nadler, Hackman e Lawler III (1983:34): Concepção de que a organização é formada por um conjunto de indivíduos e grupos que podem desempenhar tarefas idealmente de modo coordenado. Eles afirmam que, “dada a complexidade da vida organizacional, precisamos de ferramentas que nos ajudem a entender, prever e gerir o comportamento nas organizações.”

Fundamentos empíricos extraídos das reuniões de negócios	Possíveis embasamentos teóricos correspondentes
4ª Observação - Reunião de Negócios 4 “Nós já temos clareza da importância de humanizarmos a nossa empresa?” “Se isso significa ouvirmos os sentimentos das pessoas, ainda estamos muito distantes de encontrar o caminho”. “Talvez possamos começar falando dos nossos sentimentos, entre nós mesmos...”.	Bernardes (1988): Sentimentos representam a manifestação das emoções decorrentes da estrutura de tarefas, normas, posições, crenças e valores.
5ª Observação - Reunião de Negócios 5 “As diferenças individuais fazem a soma para que as melhorias sejam alcançadas”. “As diferenças individuais necessitam ser respeitadas e capitalizadas para a melhoria da organização”.	Chanlat (1991, 1993) reinterpreta o homem como um ser, ao mesmo tempo, singular e genérico, “uno enquanto espécie, igualmente uno enquanto indivíduo.”
6ª Observação - Reunião de Negócios 6 “Outro dia ouvi dois supervisores conversando sobre como facilitar as pessoas a encararem o seu trabalho diário como prazeroso e importante. A princípio ri, depois fiquei reflexivo”.	Casado (2002) reforça o sentido essencial da relação integrada dos indivíduos com o contexto organizacional, ainda que seus objetivos, muitas vezes, sejam conflitantes.
7ª Observação - Reunião de Negócios 7 “Vocês acham que podemos repassar, atitudinalmente, a filosofia de atuação que queremos difundir aqui?”	Kienen e Wolff (2002) trazem a ideia de administrar o comportamento humano das pessoas em quaisquer contextos e, ao mesmo tempo, escapar à tendência de controlar as pessoas.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Os fundamentos empíricos extraídos das observações registradas nas sete reuniões de negócio podem ser vistos em alinhamento com Albuquerque (2002), que explica que, quando se trata da formulação da estratégia de gestão de pessoas, evidentemente, interessa aprofundar os aspectos relativos às dimensões humanas, os quais podem contribuir para a consecução dos objetivos estratégicos da organização.

Para Dutra (2004), um sistema de gestão de pessoas integrado e estratégico carrega maior

sinergia entre as partes e faz com que os vários processos de gestão do sistema se reforcem mutuamente e garantam ao sistema maior efetividade, coerência e consistência. Ambos os autores contribuem para a compreensão da gestão do comportamento humano na organização enfocada nesta pesquisa, e, conjuntamente, corroboram os fundamentos empíricos registrados nos Quadros 2 e 3.

Quadro 3: Fundamentos empíricos do grupo focal e possíveis embasamentos teóricos

Fundamentos empíricos extraídos do grupo focal	Possíveis embasamentos teóricos correspondentes
1ª Sessão Grupo Focal “Precisamos nos dar conta de algumas coisas, lá na operação: quando visitamos as áreas, as pessoas nos sentem mais perto e nos dão retorno; quando reclamamos em voz alta sobre qualquer falha, elas se retraem; quando não damos retorno sobre as sugestões de melhoria que nos são encaminhadas, elas não mais voltam a sugerir.”	Cohen e Fink (2003:154) afirmam que “as pessoas tendem a repetir comportamentos recompensados, evitar comportamentos punidos e pôr de lado ou esquecer os comportamentos que são ignorados.” Block (2004) chama a atenção para o perigo de fazer o que é recompensado, do jogo de não fazer o que não é recompensado, de esperar sempre mais recompensas e de sacrificar o propósito. Ele alerta para a perda do compromisso que isso representa, de dentro para fora, tanto para as pessoas quanto para as organizações.
2ª Sessão Grupo Focal “Quando começamos a escolher este caminho nos pautamos em duas premissas: gerar informações sempre e observar o desdobramento das nossas ações no comportamento dos nossos gerenciados. Se queremos prosseguir por este caminho, precisamos fazê-lo consistente e sem volta.”	Cohen e Fink (2003:174) ressaltam que “o indivíduo melhora quando se comporta de modo a reforçar valores, é menos afetado por comportamentos não carregados de valores e é violentado por comportamentos que não são compatíveis com seus valores mais profundos.”
3ª Sessão Grupo Focal “Nós precisamos caminhar por dentro da fábrica, ouvir as pessoas e reconhecermos que as nossas comunicações ainda estão muito falhas. Nós já discutimos que o nosso processo de aprendizagem pode desencadear ajuda genuína. Precisamos pôr em prática o que discutimos”.	Robbins (2005:6) ressalta que “existe um pano de fundo comum às diversas abordagens sobre funções, papéis, habilidades e atividades de administração: todas elas reconhecem a suprema importância da gestão de pessoas.”
4ª Sessão Grupo Focal “As comunicações devem ser clarificadas e melhoradas com a ajuda de todos, em todos os níveis da organização. Aí sim podemos falar que este é o nosso diferencial.”	Hitt, Miller & Colella (2007:5) enfatizam que “a abordagem estratégica do comportamento organizacional baseia-se na premissa de que as pessoas representam o alicerce das vantagens competitivas de uma organização.”

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Os fundamentos empíricos apresentados nos Quadros 2 e 3 se ligam a alguns dos temas tratados pelos estudos contemporâneos do comportamento organizacional, notadamente, comportamento, atitudes e valores, quer de modo explícito, quer implicitamente. Registre-se ainda que, no Quadro 1, comportamento, atitudes e valores são elucidados,

no que tange à valorização e ao respeito, implicitamente ou de modo explícito.

Os diálogos teórico-empíricos apresentados nos Quadros 1, 2 e 3 se conjugam com a abordagem contemporânea do estudo da gestão do comportamento organizacional, especialmente no recorte que abrange comportamentos, atitudes e valores. Nesta pesquisa privilegiou-se tal recorte,

envolvendo o grupo observado, as entrevistas individuais que reforçaram a ideia de sistematização de um grupo gestor do comportamento organizacional, bem como as percepções dos grupos focais. Isso, de resto, está de acordo com o principal pressuposto teórico aqui adotado, oriundo de Argyris (1993:48) “[...] se comportamentos novos são aprendidos, se os indivíduos os desejam implementar, e se os indivíduos se permitem fazê-lo, então, pelo contexto, eles o farão”.

Para a compreensão das questões vinculadas às ciências do comportamento, é imperioso não perder de vista o que afirmam Sayles e Straus (1969): que as organizações humanas são orgânicas e as suas variadas partes são interdependentes. Os pontos-chave dos fragmentos de mensagens dos integrantes do grupo possibilitaram observar aspectos comportamentais emergentes, tanto no ambiente natural das sete reuniões de negócio quanto nas quatro sessões dos grupos focais, como o demonstram os Quadro 2 (1ª observação - reunião de negócios 1) e 3 (2ª sessão grupo focal), em que o pressuposto teórico de Argyris fica evidenciado, ainda que em nível proclamado por esses integrantes.

Nessas observações, foram levados em consideração os aspectos paraverbais, como pausas, entonações e hesitações, e também os aspectos não verbais, como gestos, olhares, postura corporal e a distância entre os integrantes dos grupos. Os comportamentos não verbais observados nas sete reuniões de negócios (Quadro 2) mostraram, por vezes, indiferença, impaciência e irritabilidade; em outros momentos, atenção, concentração e responsabilidade com o trato das questões. Os comportamentos verbais, envolvendo os processos de interação ocorridos entre os integrantes do grupo, foram comprobatórios da demonstração desses comportamentos não verbais.

O principal pressuposto teórico adotado, conforme registrado nas páginas 6 e 7 deste artigo, conduziu a dois outros que o corroboraram. O primeiro, “[...] para se fazer mudanças, é preciso antes aceitar a realidade. Uma vez aceita a realidade, toda a sua energia estará disponível para efetuar mudanças” (ADIZES, 1991:203), foi elucidado no Quadro 3, 3ª e 4ª sessões do grupo focal, mesmo que compreendido como nível

proclamado dos integrantes dos grupos. O segundo pressuposto, segundo o qual “[...] para mudar, o homem precisa crer que é capaz de mudar” (BUSCAGLIA, 1994:90), aparece sob forma de questionamento no Quadro 2, 7ª observação – reunião de negócios 7. Esses pressupostos estão contidos na justificativa dada por essa organização para a sistematização da gestão do comportamento organizacional.

Pela análise dos conteúdos das mensagens foi possível identificar o processo de interação entre os integrantes do grupo observado, a partir das percepções explicitadas no Quadro 2, 4ª observação – reunião de negócios 4. Aí se clarifica a necessidade de sair das visões preferencialmente menos incômodas, e o grupo demonstra coragem para agir no sentido de aprofundar os aspectos relativos às dimensões humanas, os quais podem contribuir para a consecução dos objetivos estratégicos da organização, como asseverado por Albuquerque (2002).

Quando reunidos em torno de propósitos semelhantes, os interlocutores perceberam que os imperativos de ordem prática não eram considerados impeditivos para as reflexões relativas à presença subjetiva e, por vezes, ambígua do ser humano, que permeia todos os níveis organizacionais, ainda que precisassem abordar essas visões incômodas. Entretanto, muitas dúvidas permeavam suas atitudes concernentes à gestão de pessoas, de acordo com os dados obtidos nas entrevistas individuais. Ainda que com alguma dificuldade, o grupo gestor do comportamento organizacional assumiu que, muitas vezes, comportamentos considerados por eles indesejáveis foram induzidos pelo próprio contexto organizacional do qual eles eram os primeiros responsáveis, embora considerassem que nem tudo estivesse sob seu controle.

Azjen (2005) afirma que atitudes são características hipotéticas e latentes, sobre as quais os indivíduos fazem observações de comportamentos. Por seu turno, Abbagnano (2003) define as atitudes como orientações seletivas do homem em face de uma situação ou de um problema qualquer. As atitudes catalisadoras dos treze integrantes desse grupo orientaram-se para a assunção da responsabilidade pelo planejamento e acompanhamento da gestão do comportamento na organização. Tal condição é necessária para facilitar essa gestão, mas não

asseguradamente suficiente, ainda que as características das discussões entre eles não tenham sido observadas como padrões divergentes.

Tais atitudes concordam com o enunciado por Dutra (2004) acerca do sistema de gestão de pessoas integrado e estratégico, que carrega maior sinergia entre as partes, fazendo com que os processos de gestão do sistema se reforcem mutuamente e garantindo ao sistema maior efetividade, coerência e consistência. A análise do conteúdo das entrevistas, tanto as individuais como as dos grupos focais, permitiu reconhecer os significados explícitos e implícitos das discussões sobre estabelecer confiança, demonstrar consistência nas ações, ouvir as pessoas, melhorar as comunicações.

De acordo com Robbins (2002), as atitudes compreendem três componentes que afetam o comportamento do indivíduo no trabalho: um componente cognitivo, ligado à convicção, e um afetivo, ligado à emoção e um comportamental, associado a uma pessoa ou a alguma coisa. Tais componentes podem ser vistos nos registros dos Quadros 2 e 3, como base de sustentação do caso.

Dessa base de sustentação nasceu a discussão, registrada em protocolos, sobre a possibilidade de ampliação do processo de planejamento e acompanhamento da gestão do comportamento na organização para os coordenadores de área e assessores de RH. Cabe lembrar, neste passo, que as estratégias, princípios, políticas, práticas e processos de gestão são as formas de estruturação pelas quais se determinam as diretrizes e orientações para atuação dos gestores em sua relação com aqueles que trabalham na organização. Compreender o significado da gestão estratégica de pessoas implica admitir que a organização passa por transformações em nível comportamental, e que os executivos de RH devem ajudá-la a identificar um meio de administrar essas transformações (LEITE; ALBUQUERQUE, 2009; ULRICH, 1998).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo tomou-se como objeto de estudo a gestão do comportamento organizacional de uma organização multinacional do setor industrial petroquímico, localizada em Candeias-BA, Brasil. O objetivo consistiu na análise da gestão do comportamento organizacional dessa

organização. Saliente-se que, ao responder à questão de pesquisa, atinente a como a gestão do comportamento organizacional pode contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas, considerou-se a percepção do poder volitivo do grupo analisado e, com base nos pressupostos teóricos adotados, o reforço de fragmentos das mensagens que evidenciam que o comportamento organizacional tende a mudar quando os membros da organização são percebidos como organismos dignos de confiança.

Os resultados das entrevistas individuais revelam que os comportamentos defensivos encontrados no cotidiano da organização eram originados de comportamentos reativos ou protecionistas, por sua vez oriundos das disfunções do próprio contexto de gestão organizacional. Evidenciou-se, além disso, que, para que se pudesse exigir um comportamento ético, os objetivos do grupo precisariam estar focados em comportamentos, atitudes e valores, notadamente valorização e respeito.

A cognição, implicando a possibilidade de aquisição de conhecimento, o cognoscível, referente ao que se pode conhecer, e o cognoscitivo, correspondente ao conhecimento que se adquire, de fato, aliado ao cognitivo, formaram a base de sustentação dos treze integrantes do grupo analisado para o qual a gestão do comportamento foi percebida como geradora da possibilidade de maior compreensão dos fenômenos observados na organização.

Oriundos do objetivo central desta pesquisa, os resultados indicam que a base da gestão do comportamento para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas, na organização em foco, é a confiança, aliada à percepção de que o desejo dos seus membros é o de serem produtivos, e sua necessidade, a de serem reconhecidos.

Como possíveis limitações do estudo, destaque-se que a observação participante nele adotada está exposta, desvantajosamente, à possibilidade de viés dos pesquisadores, por causa de sua proximidade com o grupo observado e de dificuldades de quantificação das observações.

As possíveis considerações finais desta pesquisa formam o conjunto de informações que poderão contribuir, na organização em apreço, para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas, pela compreensão dos processos que

envolvem a gestão do seu comportamento; em outras organizações, para a percepção da viabilidade de um estudo da melhoria das condições de gestão do comportamento organizacional; na academia, para suscitar novos espaços de diálogo e reflexão, tanto entre acadêmicos quanto entre práticos da administração, concernentes a comportamentos, atitudes e valores.

As limitações do método utilizado não invalidam os resultados obtidos, até mesmo porque o caráter exploratório desta pesquisa pode vir a subsidiar outras pesquisas. Dessa forma, estudos que investiguem as contribuições para o processo de mudança de comportamento e atitude, envolvendo outras organizações do setor industrial petroquímico, assim como organizações de diferentes setores, são recomendados para a comparação de resultados.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAGNANO, N. *Dicionário de Filosofia*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- ADIZES, I. *Gerenciando as mudanças: O poder da confiança e do respeito mútuos*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1991.
- ALBUQUERQUE, F. J. B.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 357-379.
- ALBUQUERQUE, L. G. Estratégia de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M.T. L. et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 35-50.
- ALBURQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. *Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARGYRIS, C. *Knowledge for action*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1993.
- _____. *Understanding organizational behavior*. Homewood, Illinois: The Dorsey Press, Inc., 1960.
- AZJEN, I. *Attitudes, personality and behavior*. Maidenhead: Open University, 2005.
- BAILEY, K. D. *Methods of social research*. New York: The Free Press, 1994.
- BALES, R. F. *Interaction process analysis, a method for the study of small groups*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1950.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BERNARDES, C. *Teoria geral das organizações – os fundamentos da administração integrada*. São Paulo: Atlas, 1988.
- BLOCK, P. *Comportamento organizacional – desenvolvendo organizações eficazes*. São Paulo: M. Books, 2004.
- BUSCAGLIA, L. *Amor*. Rio de Janeiro: Record, 1994.
- CASADO, T. Comportamento organizacional: fundamentos para a gestão de pessoas. In: SANTOS, R. C. (Org.). *Manual de gestão empresarial – conceitos e aplicações nas empresas brasileiras*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 212-233.
- _____. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: FLEURY, M. T. L. et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 235-246.
- CHANLAT, J-F. *O indivíduo na organização - dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1991. v. I.
- CHANLAT, J-F. *O indivíduo na organização - dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993. v. II
- COHEN, A. R.; FINK, S. L. *Comportamento Organizacional: Conceitos e Estudos de Casos*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DENZIN, N. K. *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. Chicago: Aldine Publishing Company, 1989.
- DUBRIN, A. J. *Fundamentals of organizational behavior: an applied perspective*. New York: Pergaman Press, 1974.
- _____. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- DUTRA, J. S. *Competências*. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989. <<http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>>.
- EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Review*, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.
- EL-KOUBA, A.; ROGLIO, K. D. D.; DEL CORSO, J. M.; SILVA, W. V. Programas de desenvolvimento comportamental: influências sobre os objetivos estratégicos. *Revista de Administração de empresas – RAE*, São Paulo: FGV, v. 49, n. 3, p. 295-308, jul./set. 2009.
- FISCHER, A. L. Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas. In: FLEURY, M. T. L. et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FLICK, W. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GIL, A. C. *Estudo de caso*. São Paulo: Atlas, 2009.
- HANDY, C.B. *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. *Comportamento organizacional – uma abordagem estratégica*. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- KIENEN, N.; WOLFF, S. Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 2, n. 2, p. 11-37, 2002.
- KINICKI, A.; KREITNER, R. *Comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. *Revista de Administração e Empresas – RAE*, São Paulo: FGV, v. 48, n.1, p. 25-35, jan./mar. 2008.
- LEAVITT, H. J. *Managerial psychology*. Chicago: University of Chicago Press, 1964.
- LEITE, N. P.; ALBURQUEQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. In: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. *Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 2009. p. 3-16.
- LENGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL, C. A.; ANDRAD, L. S.; DRAKE, B. Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, v.19, n. 2, p. 64-85, 2009. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>>.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Comportamento organizacional: conceitos e práticas*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- _____. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M. T. L. et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 259-269.
- MASCARENHAS, A. O. *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage, 2008.

- MATTOS, P. L. C. L. Os resultados de minha pesquisa qualitativa não podem ser generalizados: pondo os pingos nos is dessa ressalva. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.
- MORGAN, D. L. *Focus groups as qualitative research*. London: SAGE Publications, 1997.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NADLER, D. A.; HACKMAN, J. R.; LAWLER III, E. E. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1983.
- PEREIRA, O. G. *Fundamentos de comportamento organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.
- RICHARDSON, R. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- _____. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson; Prentice Hall, 2005.
- RODRIGUES, M. Comprometimento organizacional: o trabalho como prática sensível de troca. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. Campinas: ANPAD, 2001.
- SAYLES, L. R.; STRAUS, G. *Comportamento humano nas organizações*. Atlas, 1969.
- SCHERMERHORN JR., J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. *Fundamentos de comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais: Medidas na Pesquisa Social*. São Paulo: EPU, 2005. v. 2
- SIQUEIRA, M. M. M. *et al. Medidas do comportamento organizacional – ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SOTO, E. *Comportamento organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. L. As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, Curitiba: ANPAD, v. 14, n. 4, p. 594-614, jul. /ago. 2010.
- THOMPSON, J. D.; Van HOUTEN, D. D. *As ciências do comportamento: uma interpretação*. São Paulo: Atlas, 1975.
- ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.
- VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2005.
- WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional – criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.