



COMPORTAMENTO HUMANO E GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE¹

Maria Isabela Medeiros²

Resumo: Este artigo discute os novos paradigmas na área de gestão de pessoas a partir dos últimos estudos. Pretende-se, com isso, analisar o comportamento organizacional, com as novas formas de gerir pessoas, reconhecendo estas como um diferencial competitivo diante das transformações do mundo globalizado. Para tanto, a área de gestão de pessoas aponta para um cenário de mudanças, com o objetivo de atender às organizações que querem atingir um alto grau de competitividade, alinhado a um padrão global. Dessa forma, necessitam de pessoas com habilidades amplas e alinhadas aos objetivos organizacionais para então constituir um time em processo de contínuo aperfeiçoamento. Cabe ressaltar que a tecnologia avançada assume cada vez mais um lugar de extrema importância e se torna uma ferramenta fundamental nesse processo. Porém, a tecnologia por si só não irá substituir a relevância das pessoas na organização. Portanto, é importante estruturar a área de Gestão de Pessoas nas organizações tendo em vista os novos paradigmas da área, como humanização, capital intelectual, gestão com pessoas, cultura e clima organizacional, ética e desenvolvimento organizacional que, por sua vez, exige uma nova postura do profissional de administração, que esteja alinhada a esses estudos, sendo este capaz de responder às demandas das organizações modernas.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional. Cultura Organizacional. Gestão com Pessoas. Gestão de Pessoas.

¹Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas. Orientador: Prof. Osny Taborde Ribas Junior, Florianópolis SC, 2017.

² Acadêmica Maria Isabela Medeiros do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas da Universidade do Sul de Santa Catarina. medeiros.isabelaa@gmail.com



1 – INTRODUÇÃO

No entendimento, de maneira geral, a área da comunicação dentro da gestão de pessoas no comportamento humano nas Organizações, exige dos administradores posturas diferentes para acompanhar o ritmo de transformações no mundo organizacional. Se antes as organizações tendiam a ser organismos mais estáticos, hoje só podem existir se encararem suas existências como dinâmicas e flexíveis.

O estudo de caso que veremos a seguir, foi realizado em uma clínica médica, de acordo com alguns critérios, como por exemplo, tempo de casa, escolaridade e formação profissional. A pesquisa será baseada de acordo com os níveis de satisfação dos colaboradores com a empresa em diversos aspectos tais como, o sistema de gestão da empresa, condições de trabalho, desenvolvimento na carreira, entre outros.

Neste sentido, o comportamento humano nas organizações vem sendo encarado pelos administradores com mais clareza, munidos dos avanços teóricos da área que buscam melhorar o existir das pessoas neste contexto. É preciso reconhecer as pessoas como parceiras da organização e não pela visão tradicional de trabalho que enxerga as pessoas como meras forças de trabalho.

Tal exigência não acontece por acaso, isto é, as empresas atualmente estão sofrendo com grandes pressões do contexto externo para fazer uma revisão na hora de gerir seus recursos humanos, por isso elas precisam efetuar mudanças nas formas de gestão de pessoas. Se antes buscava um empregado passivo, mero executante de uma tarefa, hoje as organizações precisam encontrar pessoas comprometidas e envolvidas com o negócio exibindo postura autônoma e características empreendedoras.

Para tanto, a área de gestão de pessoas aponta para um cenário de mudanças, com o objetivo de atender às organizações que querem atingir um alto grau de competitividade. Dessa forma, necessitam de pessoas com conhecimentos, habilidades e atitudes amplas e alinhadas aos objetivos



organizacionais para então constituir um time em processo de contínuo aperfeiçoamento.

A seguir, analisaremos como a influência da gestão empresarial no comportamento humano pode gerar consequências positivas ou negativas para o empreendimento, bem como, o que é necessário analisar para a busca da satisfação de todos os colaboradores perante a empresa.

Serão citados na revisão bibliográfica, alguns autores e seus entendimentos e pontos de vista sobre o assunto, o resultado da pesquisa analisada, bem como os pontos positivos e negativos extraídos da pesquisa.

2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Cada vez mais o ambiente empresarial fica mais competitivo. O que antes era um diferencial, a cada momento que passa se torna uma obrigatoriedade básica das empresas. Mesmo com mercados, matéria prima e gestões similares, atualmente os diferenciais se fundamentam nas pessoas. Essa é a mudança necessária para competir nesse meio, e é preciso que aconteça em três níveis: tecnológico, pessoal e organizacional. No nível pessoal, é esperado que as pessoas se adaptem às novas exigências do mercado. Por exemplo, antigamente era comum a permanência em um emprego por toda vida, no entanto, atualmente, é exigida das pessoas uma flexibilidade na trajetória profissional, isto é, as pessoas precisam ser flexíveis e dinâmicas com habilidade de busca constante pelo aprendizado.

Cabe ressaltar que a tecnologia avança e assume cada vez mais, nesse contexto, um lugar de extrema importância e se torna uma ferramenta fundamental nesse processo. Porém, a tecnologia por si só não irá substituir a relevância das pessoas na organização.

De maneira geral, as empresas reconhecem que a tecnologia tem enorme potencial como aliado da organização que pretende ser em diferentes situações. Como por exemplo, é possível observar que as organizações usam a tecnologia para disseminar o conhecimento entre as pessoas mantendo-as interligadas. Dessa forma, facilitam o trabalho em equipe e permitem o acesso ao capital intelectual, constituído pelo conhecimento compartilhado pelos membros da organização.

De acordo com Tonnera (2013, p.2), pode-se considerar que três grandes grupos que responsáveis por determinar a percepção de um indivíduo:

Valores: é o conjunto de todas as crenças do indivíduo no que se refere à relação com outras pessoas e o ambiente. É o grande responsável pela interface do indivíduo com a sociedade. Modelos Mentais: podem ser estórias ou imagens que existem na mente do indivíduo no seu mais íntimo e que o mesmo carrega consigo no que diz respeito a sua própria existência. É como se fosse o “retrato” que ele enxerga da sua própria realidade, da realidade alheia e o seu conceito de mundo ideal. Motivos: é interessante utilizar como base o conceito de Eric Maslow da teoria das necessidades para entender em



que estágio de necessidade o indivíduo encontra-se e assim entender o seu grau de percepção em relação aos fatos.

Diante disso, os principais desafios de gestão de pessoas são: alinhar as pessoas à estratégia do negócio, desenvolver e capacitar gestores, alinhar as políticas e processos de gestão à estratégia de negócio, apoiar e promover mudanças organizacionais.

Discutiremos o comportamento humano nas organizações, através de um questionário que será preenchido pelos colaboradores da empresa utilizada como exemplo, onde serão abordados diversos aspectos e, posteriormente, analisaremos como o comportamento humano pode afetar nas relações humanas e intelectuais dentro da organização.

Para o levantamento de todos os dados sobre a moderna gestão de pessoas aplicamos um questionário em uma empresa de pequeno porte. Este questionário versa sobre um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador avalia a organização de modo a aferir o grau de satisfação com a organização e de motivação sobre as atividades que desenvolve. Destacamos aos colaboradores a importância que respondessem com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim seria possível a organização, através dos dados levantados pelo questionário, apostar numa melhoria contínua dos serviços que presta. Não existiram respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendemos apenas captar a opinião sincera dos colaboradores. O tratamento do questionário aplicado foi efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o anonimato foi respeitado.

O questionário realizado objetivou apoiar e ajudar a proporcionar um ambiente de trabalho feliz e produtivo utilizando perguntas sobre a satisfação e o engajamento dos funcionários. Analisando se os funcionários consideram o trabalho que fazem significativo e com objetivos claros, questionando o que os motiva a darem o melhor de si no trabalho.

Segundo Robbins (2005, p. 6), o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho das empresas. Como este estudo está voltado especificamente para situações relacionadas ao emprego, enfatiza-se o



comportamento relativo a funções, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e administração.

A construção de uma carreira requer decisões e atitudes que normalmente se refletem em outras esferas da vida das pessoas. O desenvolvimento profissional exige adaptações sociais que envolvem não só o trabalhador, mas também sua família. As várias pressões sofridas pelo indivíduo nesse campo denotam a relevância da preocupação com as escolhas relacionadas ao trabalho. Porém, nos dias de hoje, trabalhar pode não significar exatamente ter um emprego fixo em uma organização estruturada. No atual contexto social, caracterizado pelo dinamismo, vários outros arranjos de carreira se formam e influenciam tanto o comportamento das pessoas quanto as próprias organizações. De acordo com Chiavenato (2009, p. 66).

Embora se possam ver as pessoas como recursos, isto é, portadoras de habilidades, capacidades, conhecimento, competências, motivação de trabalho etc., nunca se deve esquecer que as pessoas são pessoas, isto é, portadoras de características de personalidades, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares, etc. Convém, portanto, salientar algumas características genéricas das pessoas como pessoas, pois isso melhora a compreensão do comportamento humano nas organizações.

O resultado apresentado serve como base para o levantamento da satisfação com o trabalho. Como esses aspectos ajudam a estabelecer uma importante relação entre os critérios dos funcionários para a satisfação no trabalho e seus objetivos de negócio, tornando possível engajar a sua força de trabalho de uma forma verdadeiramente satisfatória.



3- ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

O questionário, para levantamento da satisfação com o trabalho, exigiu uma construção bem elaborada. Os colaboradores puderam expor diversos fatores que influenciam no bom desempenho profissional e conseqüentemente no resultado do trabalho da corporação, sendo avaliados os seguintes aspectos:

Satisfação de funcionários com o trabalho. Os funcionários puderam avaliar a sua satisfação com o trabalho incluindo perguntas sobre salário, liderança e estresse.

Desempenho da equipe ou do departamento. Esse questionário convidou os funcionários a avaliarem o profissionalismo da equipe ou do departamento responsável sobre a gestão de conflitos, além das habilidades de comunicação.

Eficiência do gerente. Os funcionários puderam fazer uma avaliação sobre a disponibilidade de seus gerentes, os treinamentos, a capacidade de tomada de decisão, o alinhamento do trabalho e estratégias de negócios e a capacidade de fornecer feedback construtivo.

Desempenho da gerência. A gerência, de forma ampla, pode ser avaliada, bem como o uso de recursos, as habilidades e capacidades e a gestão de caixa.

Avaliação 360 graus de funcionários. Os colaboradores puderam optar por fornecer feedback sobre um supervisor, pares ou subordinados com este questionário flexível, com perguntas baseadas no cargo de quem foi avaliado.

Desligamento de funcionários. A investigação do motivo do desligamento de um funcionário, assim como suas experiências com a liderança, os membros da equipe e o ambiente de trabalho, também foram analisados. Para tanto alguns pontos foram categorizados.



Como supracitado, a pesquisa foi realizada em uma organização de pequeno porte, na área da saúde, clínica médica com diversas especialidades, dividida em três setores, recepção, enfermagem e setor administrativo. O questionário foi entregue aos colaboradores no dia 23 de fevereiro, às 15h00min, um dia após um treinamento realizado pelos diretores da empresa, cujo foco, foi mostrar os objetivos e expectativas para o futuro da empresa.

Os resultados analisados foram que 70% dos colaboradores estão satisfeitos com a organização no geral. Cinquenta por cento dos colaboradores deram um feedback com relação ao sistema de gestão, bem como, sugeriram melhorias em seu setor, citando alguns casos que correram, como por exemplo, a forma como os líderes encaram os problemas em algumas situações.

Com relação as condições de trabalho, todos elogiaram pois possuem todos os materiais e equipamentos necessários para o desenvolvimento de suas tarefas, conseguindo conciliar o trabalho com os assuntos relacionados a sua saúde, como também, a sua via familiar e pessoal. Um ponto bem interessante da pesquisa foi com relação as oportunidades criadas pela organização para desenvolverem suas competências, através de ações e políticas de gestão criadas pelos recursos humanos existentes na organização.

Um ponto negativo e que serviu para uma reflexão dos diretores da empresa, foi que, 60% dos colaboradores relataram que os gestores não sabem administrar quando estão em situações de conflito entre clientes. Há uma falta de administração de conflitos. Ao mesmo tempo que foi um ponto negativo, observou-se que é preciso treinamentos com os gestores de equipes para que possam melhorar nesse aspecto.

Quando foram questionados com relação a motivação entre os colaboradores, 100% deles estão satisfeitos. Há sempre a oportunidade de aprender novos métodos de trabalho, desenvolver o trabalho em equipe, participar de ações e projetos e sugerir melhorias.

Diante do exposto, pode-se afirmar que há mudanças a fazer dentro da organização em alguns aspectos mas conclui-se que 70% dos colaboradores estão satisfeitos com a empresa no geral. O setor de recursos humanos terá a grande missão de estar sempre criando ideias para melhoria em todos os setores



da empresa, bem como, analisando onde a empresa possa melhorar, através de indicadores de satisfação dos colaboradores.

3 – INTERPRETAÇÕES E ESTUDOS DOS RESULTADOS ANALISADOS

Após a realização do questionário, foi realizada uma análise das respostas dos colaboradores, para diagnosticar o nível de satisfação de todos sobre diversos aspectos da empresa. Abaixo identificaremos as conclusões analisadas.

Funcionários insatisfeitos são sinônimos de baixa produtividade, aumento de erros, perdas e retrabalho, além de evasão de talentos, rotatividade elevada e até de aumento de causas trabalhistas, com grande prejuízo para a empresa. A pesquisa de satisfação de funcionários pode ser comparada a uma pesquisa de clima organizacional em que se detectam as expectativas dos colaboradores sobre a empresa, o que acham das condições de trabalho oferecidas, o papel das lideranças na condução de suas responsabilidades, as políticas internas de feedback e a orientação de subordinados, as possibilidades de ascensão na carreira, o aprimoramento e o crescimento profissional, o nível dos salários, os benefícios e muitos outros fatores.

Segundo DUPUIS (1996), são os indivíduos que, por meio de suas ações, contribuem para a construção de sua sociedade. Entretanto os indivíduos agem sempre dentro de contextos que lhes são preexistentes e orientam o sentido de suas ações. A construção do mundo social é assim mais a reprodução e a transformação do mundo existente do que sua reconstrução total.

É por meio desse “compartilhar da realidade” que as identidades dos indivíduos nas organizações são construídas, ao se comunicar aos membros, de forma tangível, um conjunto de normas, valores e concepções que são tidas como certas no contexto organizacional. Ao definir a identidade social dos indivíduos, o que se pretende é garantir a produtividade, pela harmonia e manutenção do que foi aprendido na convivência. É importante ressaltar que muitas vezes essas identidades precisam ser reconstruídas, quando a empresa se vê diante de situações que exigem mudanças.

Podemos afirmar que é através da experiência coletiva que os membros da organização encontram respostas para as questões do cotidiano da



empresa, pois são os valores e crenças compartilhados que definem seu modo de pensar e agir. Assim, ao definir padrões de comportamento com o objetivo de conservar a estabilidade e o equilíbrio do grupo, justifica-se a importância crescente atribuída à cultura organizacional.

Outro ponto bastante debatido foi como a empresa administra quanto há conflito de interesse, seja entre os colaboradores ou até entre os clientes. Notou-se que é preciso ainda uma forma melhor de analisar e lidar com esses fatos. Muitas vezes, a direção da empresa não sabe qual decisão tomar quando há esse tipo de conflito.

Conforme citado por SILVA e VERGARA (2000, p.5), "não há sentido em falar-se em uma única identidade dos indivíduos, mas sim em múltiplas identidades que se constroem dinamicamente, ao longo do tempo e nos diferentes contextos ou espaços situacionais dos quais esses indivíduos participam". Sem compartilhar uma cultura comum não poderíamos falar em construção de identidade, seja no nível dos indivíduos, dos grupos, ou da organização como um todo. A cultura organizacional pode ser vista, portanto, como o alicerce para a formação da identidade dos indivíduos nas organizações, não havendo como pensar a noção de identidade, se não for em função da interação com os demais.

Assim, as identidades dos indivíduos são construídas de acordo com o ambiente em que se inserem envolvendo, entre outras coisas, as estruturas sociais, a cultura e o histórico das relações. Segundo ZANELLI (2003), a organização, como sistema social, inserida em seu contexto, busca preservar sua identidade e sobrevivência. Para tanto, desenvolve uma estrutura normativa (valores, normas e expectativas de papéis, padrões esperados de comportamento e interação) e uma estrutura de ação (padrões reais de interação e comportamento), originada, sobretudo, nas posições dirigentes.

É importante diferenciar aqueles valores organizacionais que justificam a razão de ser da organização, e por isso se situam em um nível mais profundo, e outros referentes à maneira de resolver problemas do cotidiano da empresa. Os primeiros servem de guia, devendo realmente ser internalizados pelos membros que compõem a organização. Os outros podem e devem estar



abertos a sugestões, sendo flexibilizados para se adaptarem às exigências internas e externas do ambiente.

Um ponto de extrema importância é com relação à satisfação com a gestão e o sistema de gestão da empresa. A empresa pode ser vista como um conjunto de atividades geridas por especialistas em áreas específicas, com visão parcial do todo. Assim, além da congruência externa, a empresa deve buscar a perfeita interação das crenças e valores das diversas áreas que a compõem. Quando os valores mais significativos de cada área forem compatíveis com os valores das demais áreas, haverá maior grau de congruência interna e consequente aumento de eficiência por diminuição de desperdícios de tempo e energia nas negociações. Será mais fácil a obtenção da congruência externa em virtude do tempo de que se poderá dispor para tanto.

Outro aspecto inerente à situação-problema do modelo de gestão e cultura organizacional é o relativo à missão das entidades envolvidas neste processo. Empresa, gestores e proprietários possuem missões diferentes e em muitos aspectos conflitantes. Enquanto a missão da empresa é clara no sentido de satisfazer a uma necessidade da sociedade e, para tanto, busca se cercar da melhor combinação de recursos possível para oferecer produtos e serviços de qualidade e baixos preços, os gestores estão preocupados em aperfeiçoar o seu fluxo de benefícios atuais, caracterizado pelo *status*, honorários, gratificações, participação no capital da empresa, entre outros, o que implica em uma maior transferência de riqueza da empresa para si. Por sua vez, os proprietários estão preocupados em otimizar o fluxo de benefícios atuais e futuros, segregando os resultados obtidos em lucros distribuíveis e aumento do valor da empresa. Esta situação gera conflitos de interesses, que devem ser identificados e adequadamente tratados na gestão da empresa (WATTS e ZIMMERMANN, 1986).

Observou-se que a satisfação dos colaboradores com as condições de trabalho superou as expectativas dos diretores da empresa. Os pontos analisados envolveram a jornada e carga de trabalho, materiais e equipamentos disponibilizados para execução das tarefas e ambiente saudável (preservação da saúde do colaborador).



Para SILVA e DE MARCHI (1997), a adoção de programas de qualidade de vida e promoção da saúde proporcionariam ao indivíduo maior resistência ao estresse, maior estabilidade emocional, maior motivação, maior eficiência no trabalho, melhor autoimagem e melhor relacionamento. Por outro lado, as empresas seriam beneficiadas com uma força de trabalho mais saudável, menor número de acidentes, menor custo de saúde assistencial, maior produtividade, melhor imagem e, por último, um melhor ambiente de trabalho.

A análise de aspectos relacionados à manutenção da qualidade de vida no trabalho pode contribuir para a verificação das condições de inserção e gestão do trabalho das pessoas com deficiência nas organizações.

Atualmente a atuação das organizações é permeada pela pressão por flexibilidade, o que as capacita para agir e influenciar seu segmento. Essa pressão não é exclusiva das organizações, mas se estende aos indivíduos que foram obrigados também a moldar o planejamento de suas carreiras de forma mais independente e proativa.

Na avaliação quanto a satisfação com o desenvolvimento da carreira dentro da organização, muitos afirmaram que buscam o crescimento, mas percebem que precisam de muito esforço e dedicação para o avanço de sua carreira dentro da empresa.

Outro ponto essencial da pesquisa foi quanto à motivação no ambiente de trabalho. Conforme KONDO(1991),o problema da motivação torna-se mais difícil na medida em que o padrão de vida e o nível educacional das pessoas se elevam. Esta é uma das razões que muitos países com governos autoritários reduziram drasticamente o nível educacional.

É importante ressaltar que o ser humano traz consigo sentimentos, ambições, cria expectativas, envolve-se e busca o crescimento dentro daquilo que desenvolve e realiza. Então, é preciso que deixemos de lado aquela ideia de que o homem trabalha tão somente para a obtenção do salário, que nega seus sentimentos, que não se frustra com a falta de crescimento, que não se aborrece com o total descaso dos seus gestores que apenas lhe cobram a tarefa e não o orientam para a real situação da empresa, que lhe negam o acesso às informações, que o tratam apenas como uma peça a mais no processo de



produção. É necessário que saibamos que, cada vez que ele entra na empresa, está entrando um “ser” integrado e indivisível, com direito a todos os sonhos de autoestima e autorealização.

Dizer às pessoas que se espera que elas façam o melhor significa que estas são consideradas capazes de alcançar altos padrões sobre os quais concordam. Segundo DAVIS e NEWSTRON (1991, p.28), “o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação que quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana”. Os funcionários precisam saber o que a administração espera que produzam, e de que maneira. E estes mesmos administradores precisam saber o que os funcionários esperam que se faça para tornar possível esse trabalho. Responsabilidades são os resultados que se espera obter nas pessoas que se está procurando motivar. Se estas pessoas não sabem que resultado está se esperando delas, certamente não poderão atingi-los. Segundo WEISS (1991, p. 29), “cada pessoa também deve conhecer suas responsabilidades individuais”.

A motivação não é a única influência no nível de desempenho de uma pessoa. Dois outros fatores envolvidos são as capacidades do indivíduo e suas compreensões dos comportamentos necessários para conseguir um ótimo desempenho; este fator chama-se percepção do papel. A motivação, as capacidades e as percepções do papel estão inter-relacionadas. Assim, se qualquer fator for baixo, o nível de desempenho provavelmente será baixo, mesmo que os outros fatores estejam em nível elevado.

Pode-se motivar o trabalhador criando um ambiente de participação, de integração com superiores, com colegas de trabalho, partindo sempre da compreensão das necessidades dos empregados. A gerência ou o líder mais próximo tem a responsabilidade de criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem. Elas também precisam saber o que a administração espera que eles produzam e de que maneira. Os superiores precisam estar sempre demonstrando que as pessoas têm um papel importante na organização e que outras pessoas contam com elas.

Após análise da avaliação, concluiu-se que o setor de Recursos Humanos além de ter o desafio de promover iguais oportunidades de emprego,



também procura melhorar a qualidade de vida no trabalho. Os esforços para melhorar a qualidade de vida no trabalho procuram tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios. Quando os cargos precisam ser reformulados, muitas vezes as mudanças são feitas por gerentes operativos sem o envolvimento direto do setor de Recursos Humanos. Já outros gerentes buscam a assistência desse departamento, porque este pode ajudar a combinar as necessidades humanas com as do cargo. Os especialistas de pessoas precisam estar informados a respeito de como melhorar a qualidade de vida no trabalho por meio a reformulação de cargo.

As exigências sobre o projeto de cargo são organizacionais, ambientais e comportamentais. Quando são cuidadosamente consideradas e conseqüentemente combinadas com um projeto apropriado do cargo, o resultado é uma atividade produtiva e satisfatória. Mas, quando os insumos ou produtos desejados são omitidos, resultam problemas. Os elementos organizacionais do projeto de cargo dizem respeito à eficiência e os cargos projetados eficientemente permitem que um trabalhador altamente motivado e capaz consiga o máximo de produção.

A busca pela qualidade total antes voltada apenas para o aspecto organizacional, já volta sua atenção para a qualidade de vida no trabalho, buscando uma participação maior por parte dos funcionários, descentralização de decisões, ambiente físico seguro e confortável, oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Pode-se dizer, de maneira geral, que a qualidade de vida no trabalho abrange renda capaz de satisfazer as expectativas pessoais e sociais, o orgulho pelo trabalho realizado, vida emocional satisfatória, autoestima, imagem da empresa junto à opinião dos clientes, equilíbrio entre o trabalho e lazer, horário e condições de trabalho sensato, oportunidades e perspectiva de carreira, possibilidade de uso de potencial, respeito aos direitos e justiça nas recompensas.

4 - RESULTADOS E APRENDIZADOS

A questão do trabalho humano em organizações tem sido focada por estudiosos com o intuito de compreender os fatores que influenciam o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho, pois a organização depende dos conhecimentos, atitudes e habilidades que as pessoas desenvolvem em sua vida pessoal e profissional, independente da atividade a que se dedicam. As relações do trabalho intensificaram debates referentes às consequências, sociais, econômicas e políticas, decorrentes das alterações ocorridas nas formas em que as empresas devem conceber a organização do trabalho. A organização do trabalho significa a condição necessária para que no processo empresarial de transformação de insumos em resultados e a participação dos seres humanos para que seja parte integrante da produção de bens e serviços.

Os recursos humanos são uma das ações administrativas utilizadas no gerenciamento do conjunto de recursos: humanos, materiais e financeiros. Merecem um tratamento diferenciado devido aos propósitos da organização e aos valores que ela expressa. A política de recursos humanos é possível de ser executada por organizações independente de seu ramo de atuação, tamanho ou quantidade de recursos disponíveis. A área dos Recursos Humanos cresce à medida que as empresas reconhecem a necessidade de gerir a sua mão-de-obra.

Pode-se concluir que toda organização precisa estar todos os dias interligada com seus colaboradores, através do gestor de Recursos Humanos. Com o resultado da pesquisa, chegou-se à conclusão que a empresa está o caminho certo, mas que ainda é preciso o desenvolvimento e melhorias no tocante aos gestores e líderes, principalmente do tocante aos conflitos existentes com os clientes.

A definição de Recursos Humanos pode ser entendida de acordo como um de “modelo de gestão de pessoas, que não se restringe apenas ao caráter instrumental da gestão de pessoas, mas engloba também um



componente real e dinâmico, uma lógica de atuação que é ao mesmo tempo política, social, ideológica e comportamental”. (FISHER, 1998, p. 47).

Portanto, o departamento de Recursos Humanos de uma empresa é constituído por um grupo de pessoas que formam o conjunto de empregados da organização. Este setor mantém como principal objetivo a maximização do retorno do investimento direcionado a contratação de funcionários, reduzindo possíveis riscos financeiros para atingir o equilíbrio das necessidades de cada indivíduo com os da empresa.

Assim, a gestão de pessoas é responsável por elaborar estratégias focadas no bem-estar dos trabalhadores, lidando com diferentes métodos de gerenciamento de acordo com o capital disponibilizado pela empresa, mantendo a preocupação nos custos organizacionais da empresa e nos procedimentos legais.

Atualmente a administração de Recursos Humanos está voltada ao processo de Gestão de Pessoas considerada a nova definição para as atividades de RH. Esse novo conceito é responsável por desenvolver estratégias mais claras com uma participação maior dos colaboradores centrada nos objetivos da empresa.

Na era da economia digital, da internet e do comércio eletrônico, o relacionamento entre organizações e suas empresas fornecedoras e clientes, o comportamento das pessoas, a gestão do capital intelectual, a gestão de competências e a gestão do conhecimento, representam novos conceitos que vieram transformar a tradicional administração de recursos humanos. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p.22)

A moderna Gestão de Pessoas realiza suas tarefas baseadas em aspectos fundamentais que levam em consideração as características do ser humano, os recursos organizacionais que desempenham a qualificação dos funcionários estabelecendo uma relação de parceria entre empregados e organização. São considerados parceiros da organização: os diretores, gerentes e acionistas, bem como os funcionários, fornecedores e consumidores.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo não teve a pretensão de esgotar todo o assunto sobre a moderna Gestão de Pessoas, mas sim, discutir e apresentar alguns conceitos teóricos capazes de fornecer um retrato do que é a moderna tendência e algumas de suas implicações práticas para o administrador.

Assim, ao final dessa pesquisa, é possível afirmar que há teorias de importância para a prática da administração que rompem com paradigmas obsoletos na área de Gestão de Pessoas e oferecem, assim, instrumentos para o administrador moderno.

Tais paradigmas surgem na chamada sociedade globalizada em que se vive a Era da Informação. Esta traz profundas mudanças na forma de se administrar e requer pessoas dinâmicas e flexíveis capazes de se adaptar a transformações constantes.

Foram analisados, através da pesquisa, as seguintes temáticas específicas: “O Comportamento Humano”, buscando o bom relacionamento em uma organização, que é fator de extrema necessidade, pois para uma organização conseguir atingir seus objetivos e metas, é importante que todos estejam integrados e dispostos a buscarem resultados significativos em conjunto.

Buscar resultados significativos em conjunto nos leva a outra temática importante: às relações que se dão através do trabalho em equipe, ou seja, com outras pessoas, sendo importante buscar informações sobre “Comportamento Organizacional”. Por fim, identificou-se a necessidade de compreender “Os Modelos Mentais”, que na sua essência buscam entender a forma de pensar e agir de cada indivíduo, por uma percepção de algo ou de experiências e vivências anteriores. Sendo assim, percebe-se a importância de entender o comportamento e por meio dos estudos relacionados, compreenderem a influência destes para o resultado final de uma organização.

Nesse cenário, as organizações devem ser vistas como instituições capazes de favorecer o desenvolvimento das pessoas criando um ambiente de



mútua participação que atenda aos interesses das pessoas e também da organização tendo no administrador o responsável por desenvolver e cuidar desse processo.

O administrador então deve ver as pessoas como sujeitos dotados de sonhos, motivações, esperanças e desejos e que veem nas organizações a possibilidade de efetivarem seu projeto de vida. Tal desafio requer que o administrador moderno seja capaz de aprender com diferentes disciplinas para utilizá-las em sua prática, como por exemplo, conhecimentos de psicologia, sociologia, filosofia, engenharias, saúde e gestão.

Nessa perspectiva, a administração pede uma virada de sentido: de uma gestão de pessoas para uma gestão com as pessoas, isto é, o administrador deve desenvolver posturas democráticas que estimulem a cooperação participativa de todos os envolvidos. Tal prática só é possível no entendimento do ser humano em sua totalidade, sobretudo nos novos cenários que se apresentam na sociedade atual.

Neste sentido, o administrador assume um papel de guia das pessoas em sua existência junto com a da organização, ou seja, ele deve ousar as mudanças necessárias na cultura organizacional, na qual faz sua intervenção, a fim de favorecer um ambiente com clima saudável que possibilite o franco desenvolvimento das pessoas e da organização.

Dito isso, toda ação profissional deve-se assentar nesses fundamentos de humanização, como, por exemplo, na hora de se fazer uma avaliação de desempenho onde esta deve ser vista como um instrumento capaz de apresentar um momento do desenvolvimento do sujeito, não de maneira estática e fechada, mas sim como um recorte daquele momento específico e que sinalize caminhos capazes de levá-lo além e torná-lo um profissional cada vez melhor, reconhecendo assim o sujeito enquanto agente potencial de transformações constantes.

Assim, um dos fundamentos é a consideração da motivação do ser humano como algo complexo e não apenas em seus aspectos básicos como salários e benefícios. Ao contrário, o administrador que pretender avançar e responder de maneira assertiva as novas demandas da sociedade deve ir além dessa visão tradicional, isto é, deve ser capaz de reconhecer as pessoas como



sujeitos potenciais detentores infinitas energias criativas e inovadoras, capazes de efetuarem transformações no contexto das organizações.

Para responder a essa demanda, uma das ferramentas fundamentais da sociedade moderna nesse processo é a informação que se é disponibilizada atualmente o que torna a gestão do conhecimento indispensável nessa prática.

Esta, entendida como a capacidade de se disponibilizar o conhecimento específico teórico-prático para todos na organização planejem e executarem seus objetivos. Nesse sentido, a gestão se torna orgânica e se aproxima cada vez da descentralização dos processos, favorecendo cada vez mais a autonomia das pessoas e o conseqüentemente aumento do fluxo produtivo.

Assim, os desafios são muitos, mas os avanços na área também e são capazes de munir o administrador de ferramentas de relevância teórica que possibilite recriar sua prática e responder a altura das demandas impostas pela sociedade moderna. Portanto, o profissional de administração tem a capacidade, através de um constante atualizar-se, de existir nesse mundo como um agente de transformação das organizações e das pessoas.

Dentro do que foi exposto, fica latente a importância das organizações repensarem e discutirem internamente os assuntos que foram tratados nesse artigo, para que possam proporcionar aos seus colaboradores um ambiente organizacional saudável, já que o capital humano é o maior bem que elas possuem, com os relacionamentos bem resolvidos e definidos. Essa realidade proporciona uma melhora significativa na produção e, conseqüentemente, nos resultados.

Obviamente, muito ainda pode ser dito e feito acerca deste assunto, porém o mais importante é começar um trabalho de conscientização entre gestão e equipe, pois com o que foi apresentado, concluiu-se que o comportamento humano é determinante nas relações organizacionais.



6 – REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DUPUIS, J. (1996). Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: J. Chanlat, (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas** (Vol. 3, pp. 231-251). São Paulo: Atlas.

FISHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil** – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. São Paulo, 1998. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

KONDO Y. **Motivação Humana: um fator chave para o gerenciamento**. São Paulo 3ª ed., Gente, 1991.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, J. R. G., & Vergara, S. C. (2002). **Mudança organizacional e as múltiplas relações que afetam a reconstrução das identidades dos indivíduos**. *Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Salvador/BA, 26.

SILVA, M. A Dias da e DE MARCHI, Ricardo. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Editora Best Seller, 1997.

TONNERA, Anderson. **O comportamento nas organizações**. Disponível em: <http://recursoshumanos.fabe.wpmu.unisul.edu.br/2013/04/01/o-comportamento-humano-nas-organizacaoes/>. Acesso em: 20 jun.2017



WATTS, Ross L. e ZIMMERMAN, Jerold L. ***Positive accounting theory.*** EnglewoodCliffs: Prentice-Hall, 1986.

ZANELLI, J. C. (no prelo). ***Interação humana e gestão: uma compreensão introdutória da construção organizacional.*** Rio de Janeiro: Editora LAB.

7 - ANEXO ÚNICO

Pesquisa de Satisfação dos Colaboradores						
	1. Muito Insatisfeito	2. Insatisfeito	3. Pouco Satisfeito	4. Satisfeito	5. Muito Satisfeito	
1. Satisfação dos Colaboradores com a Organização						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registre aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Imagem da organização						
Desempenho global da organização						
Papel da organização na sociedade						
Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade						
Forma como a organização gere os conflitos de interesses						
Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respectiva missão.						
Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão						
Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria						
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores						
2. Satisfação com a Gestão e o Sistema de Gestão						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registre aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Aptidão da liderança para conduzir a organização (estabelecer objetivos, recursos, monitorizar o andamento dos projetos...)	Gestão de topo					
	Gestão de nível intermédio					
	Gestão de topo					

Aptidão da gestão para comunicar	Gestão de nível intermediário						
Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado							
Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados							
Forma como a organização recompensa os esforços individuais							
Forma como a organização recompensa os esforços de grupo							
Postura da organização face à mudança e à modernização							
3. Satisfação com as condições de trabalho							
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registre aqui as suas sugestões de melhoria	
	1	2	3	4	5		
Ambiente de trabalho							
Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais							
Horário de trabalho							
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais							
Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde							
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais							
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção							
Igualdade de tratamento na organização							
4. Satisfação com o desenvolvimento da carreira							
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registre aqui as suas sugestões de melhoria	
	1	2	3	4	5		
Política de gestão de recursos humanos existente na organização							
Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências							
Ações de formação que realizou até ao presente							

Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização						
Nível de conhecimento que tem dos objetivos da organização						
5. Níveis de motivação						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registre aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Aprender novos métodos de trabalho						
Desenvolver trabalho em equipe						
Participar em ações de formação						
Participar em projetos de mudança na organização						
Sugerir melhorias						
6. Satisfação com o estilo de liderança*						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registre aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
O gestor de topo...						
Lidera através do exemplo						
Demonstra empenho no processo de mudança						
Aceita críticas construtivas						
Aceita sugestões de melhoria						
Delega competências e responsabilidades						
Estimula a iniciativa das pessoas						
Encoraja a confiança mútua e o respeito						
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança						
Promove ações de formação						
Reconhece e premia os esforços individuais e das equipas						
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registre aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
O gestor de nível intermédio...						
Lidera através do exemplo						

Demonstra empenho no processo de mudança						
Aceita críticas construtivas						
Aceita sugestões de melhoria						
Delega competências e responsabilidades						
Estimula a iniciativa das pessoas						
Encoraja a confiança mútua e o respeito						
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança						
Promove ações de formação						
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipes						
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa						

* Este quadro tem dois objetivos: serve para complementar o diagnóstico do subcritério 1.3 (Fase Executar), uma vez que questiona os colaboradores sobre a existência de um conjunto de práticas de liderança (coluna Concordo e Discordo). Por outro lado, em relação ao mesmo subcritério, avalia o grau de satisfação dos colaboradores com o estilo de liderança (Fase Rever). O resultado do tratamento dos dados relativamente a este quadro deve ser integrado no diagnóstico do subcritério 1.3.

7. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços**

Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registre aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Equipamentos informáticos disponíveis						
Software disponível						
Equipamentos de comunicação disponíveis						
Condições de higiene						
Condições de segurança						
Serviços de refeitório e bar						
Serviços sociais						

** Este quadro serve para avaliar o resultado de algumas práticas de gestão de recursos existentes na organização, as quais são avaliadas no contexto do critério 3 e 4. A avaliação da satisfação dos colaboradores relativamente a estas questões deve ajudar as organizações a melhorar as práticas de gestão existentes. Devem ser acrescentadas aqui outras questões que a organização considerar pertinente avaliar.