



COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

ProfªJulie Cristini Dias

Caros alunos,

Esse ebook é um pdf interativo. Para conseguir acessar todos os seus recursos, é recomendada a utilização do programa Adobe Reader 11.

Caso não tenha o programa instalado em seu computador, segue o link para download:

<http://get.adobe.com/br/reader/>

Para conseguir acessar os outros materiais como vídeos e sites, é necessário também a conexão com a internet.

O menu interativo leva-os aos diversos capítulos desse ebook, enquanto as setas laterais podem lhe redirecionar ao índice ou às páginas anteriores e posteriores.

Nesse *pdf*, o professor da disciplina, através de textos próprios ou de outros autores, tece comentários, disponibiliza links, vídeos e outros materiais que complementarão o seu estudo.

Para acessar esse material e utilizar o arquivo de maneira completa, explore seus elementos, clicando em botões como flechas, linhas, caixas de texto, círculos, palavras em destaque e descubra, através dessa interação, que o conhecimento está disponível nas mais diversas ferramentas.

Boa leitura!

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

Caros estudantes,

Este *e-book* não substitui o livro da disciplina de comportamento organizacional. Ele é um material complementar ao livro desta disciplina. Seus objetivos são: a) expandir os conhecimentos científicos acerca do comportamento organizacional; b) mostrar a proximidade do comportamento organizacional na vida cotidiana dos trabalhadores; c) instigar a curiosidade dos estudantes sobre os temas contemporâneos do comportamento organizacional; e d) refletir sobre o comportamento organizacional.

Para tanto, este *ebook* está dividido em três temas principais: 1) alguns antecedentes histórico-administrativos aos estudos sobre comportamento organizacional: destaca-se aqui preocupações preliminares e contemporâneas com a questão do ambiente interno de trabalho das organizações; 2) considerações sobre o significado de comportamento organizacional: ressalta-se aqui a evolução dos entendimentos sobre o comportamento organizacional; e 3) outras áreas de estudo do comportamento organizacional: além dos estudos sobre motivação: aqui são elencadas áreas contemporâneas de preocupação do comportamento organizacional.

A composição do material interativo compreende vídeos ilustrativos dos temas tratados, indicações de congressos e revistas científicas da área de Administração e artigos científicos publicados nestes congressos e revistas.

Bons estudos!

ALGUNS ANTECEDENTES HISTÓRICO-ADMINISTRATIVOS AOS ESTUDOS SOBRE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento individual em organizações ou de grupos de indivíduos nas organizações – comportamento organizacional - não se caracteriza como uma preocupação recente dos administradores e das áreas de conhecimento científico. Mesmo antes da Revolução Industrial, e mesmo sem que o indivíduo ou grupos de indivíduos da organização fossem o principal foco de atenção dos pesquisadores, uma das primeiras preocupações com o caos revelado no ambiente interno de trabalho das indústrias do início do século passado, origina-se com Adam Smith que, em 1890 propôs a administração sistemática tentando resolver a falta de coordenação entre produção/distribuição de produtos e a relação entre os níveis funcionais destas indústrias; sua proposta concentrava-se na divisão do trabalho definindo obrigações e responsabilidades de cada um especialmente no nível operacional ou chão de fábrica (JACOBSEN e MORETTO NETO, 2009, p. 44-45).

O mesmo caos no ambiente interno de trabalho estimula os estudos de Frederick Winslow Taylor, que instigado com a mesma preocupação inicial de Adam Smith, tenta, por meio da Teoria da Administração Científica – estudo pioneiro na ciência social da Administração – tornar, preliminarmente, o ambiente interno operacional das primeiras indústrias mais organizado e eficiente. Cotrim (1990), descreve a seguir algumas características deste ambiente interno caótico, foco de estudos de Smith e principalmente, de Taylor.

Para ilustrar o ambiente interno das organizações da época assista ao filme *Tempos Modernos* produzido por Charles Chaplin em 1934.

Em diversas indústrias, a jornada de trabalho ultrapassava quinze horas diárias. Os salários pagos eram tão reduzidos que mal davam para assegurar a alimentação mínima de uma única pessoa. Para sobreviver, toda a família proletária era obrigada a trabalhar, inclusive mulheres e crianças de até seis anos.” [...] Para agravar o quadro de miséria representado pelos salários de fome, as fábricas tinham instalações péssimas, contrárias a todas as normas de higiene e de saúde pública. Num relatório apresentado ao Parlamento Britânico, em 1833, apurou-se, por exemplo, que nas fábricas antigas e pequenas o ambiente é de sujeira, pouca ventilação, falta de banheiros e de vestuário, ausência de exaustores e poeira. Alguns tetos são tão baixos que se torna difícil permanecer em pé. Nessas fábricas existem crianças trabalhando o mesmo número de horas que os adultos. Os efeitos provocados por essa longa jornada de trabalho são: deformação permanente da constituição física, aquisição de doenças incuráveis,[...]” (COTRIM, 1990, p. 172-173)

A partir destas observações Taylor escreve sua principal obra, *Organização Racional do Trabalho* que, entre tantas contribuições, determina a separação das atividades de planejamento (trabalho administrativo) de atividades de execução (trabalho operário). As orientações da *Organização Racional do Trabalho* aos administradores da época são:

1) análise do trabalho (decomposição de tarefas) e estudo de tempos e movimentos: separação de movimentos úteis e inúteis, padronização de tempos, métodos de trabalho e determinação do tempo médio para execução da tarefa; 2) estudo da fadiga humana: eliminação dos movimentos desnecessários, esforços musculares em demasia; 3) divisão do trabalho e especialização do operário : limitação à execução rotineira de um mesmo trabalho, trabalhadores mais especializados são mais eficientes; 4) desenho de cargos e tarefas: envolvendo definição da tarefa, métodos de trabalho e redesenho de cargos, conhecimento do campo de atuação e relações com os demais cargos; 5) incentivos salariais, prêmios de produção e conceito de “homo economicus”: remuneração por quantidade de peças produzidas, continuidade da linha de produção e motivação aos trabalhadores; 6) condições ambientais de trabalho: higiene e limpeza, iluminação, ventilação, ruídos, entre outros; 7) padronização: selecionar

métodos mais condizentes para certa tarefa, eliminação de desperdícios e incremento dos níveis de eficiência; 8) supervisão funcional: sobre uma única área, maior controle da linha de produção. (ANDRADE e AMBONI, 2007, p. 22, grifos no original)

Mais detalhes sobre a fabricação do FORD T

A partir das orientações da ORT houve a popularização do automóvel Ford T ou Ford bigode com preço baixo, salários elevados pagos aos funcionários e facilidades de crédito (JACOBSEN e MORETTO NETO, 2009, p. 51). No entanto, mesmo com a preliminar solução de organizar o caos do ambiente de trabalho das primeiras indústrias que se constituíam, a Administração Científica de Taylor obteve algumas apreciações críticas como: o enfoque mecanicista do homem (visto como peça de máquina, somente executava e não planejava), limitação ao trabalho de chão de fábrica, superespecialização do operário com tarefas cada vez mais repetitivas e monótonas, exploração dos operários e predominância de interesses patronais (CHIAVENATO, 2000; ANDRADE e AMBONI, 2007; JACOBSEN e MORETTO NETO, 2009). Entre outras conclusões, pode-se afirmar que a Teoria da Administração Científica demonstrou-se determinista com relação ao tratamento do indivíduo dentro da organização, não distinguindo-o de máquinas, equipamentos ou matéria-prima.

Apreciações críticas à Teoria da Administração Científica contribuíram para o surgimento de outro marco teórico na ciência da Administração, a teoria das relações humanas. A ignorância e a limitação sobre o entendimento da dimensão humana e social das indústrias da época se caracterizou como principal motivo para o surgimento de estudos que fundamentaram a teoria das relações humanas (CHIAVENATO, 2000; ANDRADE e AMBONI, 2007). Assim, esta teoria determina que os administradores, nas tomadas de decisão, devem enfatizar o indivíduo ou grupos de indivíduos na organização que, até então, eram negligenciados pelas teorias administrativas anteriores.

Acesse o vídeo e obtenha mais informações sobre a Experiência de Hawthorne.

Creio que a melhor dádiva que concebo receber de alguém é: ser vista, ser ouvida, ser compreendida, ser reconhecida. A maior dádiva que posso oferecer é: ver, ouvir, compreender e reconhecer outro ser humano. Quando isso acontece, sinto que houve contato entre nós” (Virgínia Satir, 2000)

A principal evidência de que os administradores devem se preocupar com os indivíduos e grupos de indivíduos nas organizações ocorre a partir da Experiência de *Hawthorne*, quando o psicólogo Elton Mayo liderou uma equipe de pesquisadores na busca pela identificação de possível relação entre fatores ambientais e a eficiência dos trabalhadores, medida pelos níveis de produção alcançados.

Esta experiência desenvolveu-se na *Western Electric Company*, uma fábrica norte-americana de equipamentos para empresas telefônicas, localizada em *Hawthorne*, distrito de Chicago. A pesquisa foi dividida em quatro etapas distribuídas durante o período de 1927 a 1932. Como principais considerações desta pesquisa tem-se: na primeira etapa a experiência constata que fatores psicológicos existem dentro do ambiente de trabalho e prevalecem sobre fatores fisiológicos; já a segunda fase afirma que as condições de trabalho (intervalos de descanso, salário, jornada de trabalho) não são mais importantes que as relações de trabalho (interpessoais, em grupos, com o líder); na terceira fase, por meio de entrevistas, conclui-se que os trabalhadores são seres sociais também fazendo parte de grupos informais com respectivas lideranças dentro das organizações; quanto à quarta fase não houve finalização pois ocorreu a crise de 1929 mas, tinha como objetivo a caracterização destes grupos informais (CHIAVENATO, 2000; ANDRADE e

AMBONI, 2007; MONTANA e CHARNOV, 2010) A experiência de *Hawthorne* comprova que dentro das organizações a presença de indivíduos, a interação entre os indivíduos e formação de grupos informais são também variáveis a serem consideradas pela administração e suas técnicas pois influenciam predominantemente, a eficiência e a eficácia administrativa.

Ressalta-se aqui que, a teoria das relações humanas distingue-se da teoria da administração científica pelo tratamento que a administração proporciona ao indivíduo trabalhador, comprovando segundo Chiavenato (2000), que este indivíduo não é motivado apenas por recompensas financeiras. Também é motivado por recompensas sociais; possui um comportamento complexo; tem necessidades variadas não somente relacionadas ao fisiológico (alimentação, descanso, entre outras); é condicionado também por interações informais entre os indivíduos; é digno de confiança merecendo interagir com liderança menos autocrática e mais democrática além de participar na tomada de decisão; tem seu comportamento também estabelecido por forças afetivas que motivam a realização das atividades laborais, o nível de produção; é influenciado também por normas sociais e não somente pela capacidade física ou fisiológica do indivíduo; não age isoladamente mas influenciado por grupos informais. O mesmo autor lembra que, a compreensão dessas relações humanas e identificação da liderança exercida no grupo permite ao administrador conseguir melhores resultados de seus subordinados.

Algumas apreciações críticas são: concepção ingênua e romântica do operário, negação do conflito empresa-funcionário, concepção utópica, ênfase excessiva nos grupos informais; oposição cerrada à Teoria Clássica; limitação do campo experimental, entre outras (CHIAVENATO, 2000; ANDRADE e AMBONI, 2007) A partir dos antecedentes histórico-administrativos aqui caracterizados decorrem estudos mais frequentes sobre os indivíduos e grupos de indivíduos dentro da organização que constituem o campo de estudos em comportamento organizacional. A seguir, discute-se considerações em torno do conceito de comportamento organizacional.

CONSIDERAÇÕES SOBRE O SIGNIFICADO DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O entendimento preliminar sobre o que significa comportamento organizacional, a partir da leitura do texto tratado anteriormente, permite afirmar que: é uma decorrência da teoria das relações humanas; relaciona-se a uma evolução do pensamento administrativo; representa a contraposição à teoria científica da administração.

O livro da disciplina, destaca o comportamento organizacional como um campo de estudo que objetiva prever, explicar e compreender o comportamento humano nas organizações (BERGUE, 2010, p. 13). Neste conceito, observa-se que há o diagnóstico que leva à compreensão de problemas no ambiente interno de trabalho. No entanto, Wagner (1999, p. 3) propõe o conceito de comportamento organizacional mais abrangente a ponto de deixar implícito o diagnóstico no ambiente interno de trabalho do problema ocasionado e a promoção de alguma transformação neste ambiente, “[...] é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o campo humano no contexto das empresas.” Hitt (2007, p. 5), destaca ainda que indivíduos e grupos de indivíduos devem estar comprometidos com as transformações propostas no ambiente interno das organizações, assim “[...] a administração de comportamento organizacional se concentra em conquistar, desenvolver e aplicar o conhecimento e as competências das pessoas.” No sentido de transformações duradouras e benéficas à organização, o rigor científico quanto as propostas de intervenção em ambientes internos de trabalho é destacado por Newstrom (2008), tratando cada problema como singular.

[...]é um estudo sistemático e aplicação cuidadosa do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações seja como indivíduos, seja em grupos. Ele busca identificar as formas pelas quais as pessoas podem agir de maneira eficaz. É uma disciplina científica cuja base de conhecimento é um grande número de estudos de pesquisa e de desenvolvimentos conceituais que está constantemente, adicionando novos elementos. Ele também pode ser descrito como uma ciência aplicada, já que a informação de práticas efetivas executadas por uma organização é disseminada para muitas outras. (NEWSTROM, 2008, p.)

Todo o rigor científico de Newstrom (2008) encontra-se em sintonia com Robbins (2011, p. 7), que lembra que a eficácia é o principal objetivo das transformações promovidas pelo comportamento organizacional sendo “[...] um campo de estudos que investiga o impacto que os indivíduos, grupos e estrutura organizacional tem sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.” Este mesmo autor reforça a transversalidade do comportamento organizacional construído a partir da psicologia, antropologia e sociologia. Por fim, entende-se, então, que o comportamento organizacional, a partir de estudo sistemático, promove as transformações necessárias no ambiente interno de trabalho de forma eficaz contando com o comprometimento dos indivíduos integrantes deste ambiente. A seguir, apresentam-se áreas de estudo contemporâneas no comportamento organizacional além de estudos sobre motivação.

Este vídeo apresenta um conceito de comportamento organizacional. Você concorda ou discorda deste conceito? Justifique sua resposta?

OUTRAS ÁREAS DE ESTUDO NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL ALÉM DOS ESTUDOS SOBRE MOTIVAÇÃO

O livro da disciplina destaca a motivação que é uma área de estudo do comportamento organizacional. No entanto, existem outras que são enunciadas no Quadro 1 e incentivam sua curiosidade sobre o assunto tendo em vista que o comportamento organizacional é um conceito muito próximo dos trabalhadores em geral. Os materiais interativos aqui indicados concentram-se em alguns artigos científicos de congressos e revistas científicas e têm a função de auxiliar em dúvidas e curiosidades em torno dos termos aqui citados.

ALGUNS TERMOS	CONCEITO PRELIMINAR
EQUIPES DE TRABALHO	"[...] um grupo de trabalho é um grupo que interage, principalmente, para partilhar informação e para tomar decisões que ajudem cada membro a desempenhar sua atividade dentro de sua área de responsabilidade." (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2011, p. 180)
LIDERANÇA	"Os líderes orquestram a mudança, estabelecem orientações e motivam as pessoas a superar obstáculos e a mover a organização em direção a seu futuro ideal." (BATEMAN e SNELL, 1998 <i>apud</i> KARPINSKI; STEFANO, 2014, p. 176) ACESSE O ARQUIVO
CULTURA ORGANIZACIONAL	"[...] nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes." (SROUR, 1998, p. 175 <i>apud</i> LARA <i>et al</i> , 2016) ACESSE O ARQUIVO

ESTRESSE	<p>“[...] o estado gerado pela percepção de estímulos que provocam excitação emocional e, ao perturbarem a homeostasia, levam o organismo a disparar um processo de adaptação caracterizado pelo aumento da secreção de adrenalina, com várias consequências sistêmicas.” (Dicionário Houaiss <i>apud</i> STEFANO, BONANATO e RAIFUR, 2013, p. 76)</p> <p style="text-align: center;">ACESSE O ARQUIVO</p>
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	<p>“[...] abordagem biopsicossocial em que o indivíduo é entendido e visto como um todo, envolvendo todas as suas potencialidades, abarcando os fatores psicológicos, sociais e biológicos, fatores esses que contribuem para a formação integral do ser humano.” (LIMONGI-FRANÇA, 2004 <i>apud</i> LIMA, STEFANO e ZAMPIER, 2011, p. 101)</p> <p style="text-align: center;">ACESSE O ARQUIVO</p>
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	<p>“[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 188)</p> <p style="text-align: center;">ACESSE O ARQUIVO</p>
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	<p>“[...] um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes.” (PRAHALAD e HAMEL, 1990; 2005).</p>
COMPROMETIMENTO INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL	<p>“[...] é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização.” (MEDEIROS, 1997 <i>apud</i> ROMAN <i>et al</i>, 2012, p. 7)</p> <p style="text-align: center;">ACESSE O ARQUIVO</p>
CONFIANÇA E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	<p>“[...] é a psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, sendo focalizadas as percepções de justiça existentes nas relações entre trabalhadores e suas organizações.” (ANDRADE, FISCHER e STEFANO, 2013, p. 13)</p> <p style="text-align: center;">ACESSE O ARQUIVO</p>
WORKAHOLICK E WORKLOVERS	<p>“[...] são os ‘viciados respeitáveis’ do nosso século e portanto, não causa mais estranheza aos nossos olhos alguém que trabalhe 10, 12 ou 14 horas por dia. A autora descreve o <i>workaholic</i> como um indivíduo que, numa tentativa de ser aceito, respeitado e aprovado pelo outro, faz do trabalho um meio de alcançar tal aprovação e sucesso.” (KILLINGER, 1991 <i>apud</i> STEFANO e STEFANICZEN, 2013)</p> <p style="text-align: center;">ACESSE O ARQUIVO</p>
GERAÇÕES	<p>“[...] uma geração poderia ser definida como tal quando indivíduos, mesmo sem ter proximidade física, intelectual ou qualquer conhecimento um do outro, apresentam semelhança cultural resultante de suas participações em determinado período do processo histórico, nos anos de sua formação.” (WELLER, 2010 <i>apud</i> SILVA <i>et al</i>, 2014, p. 129)</p> <p style="text-align: center;">ACESSE O ARQUIVO</p>

<p>DIVERSIDADE/ PRECONCEITOS</p>	<p>“A teoria descrita por Rawls (1997) traz, oportunamente, frente à questão da exclusão de pessoas com deficiências, um conceito de que é preciso que exista a promoção da justiça social, onde se procura criar um estado dotado de igualdade, ignorando diferenças existentes. Andrade (2010) pondera que elementos constituintes da justiça, corroboram na excelência da gestão estratégica de pessoas. Na busca por um ideal de plena justiça, é inadmissível que haja preconceitos, protecionismos. Entende-se que a exclusão de pessoas com deficiência não promove a efetivação da justiça na organização e sim eleva a injustiça.” (LARA et al, 2016, p. 8)</p> <p style="text-align: center;">ACESSE O ARQUIVO</p>
<p>MUDANÇA ORGANIZACIONAL</p>	<p>“[...] mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia.” (HERZOG, 1991 <i>apud</i> WOOD JUNIOR, 2009, p. 7)</p> <p style="text-align: center;">ACESSE O ARQUIVO</p>
<p>ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS</p>	<p>“Técnica de administrar conflitos que consiste na imposição de uma solução por uma instância superior da administração (que não no nível no qual existe o conflito).” (MONTANA e CHARNOV, 2010, p. 348)</p>

Quadro 1 – Temas contemporâneos em comportamento organizacional - Fonte: A Autora (2017)

Vale lembrar que, alguns destes assuntos são extremamente contemporâneos, constituindo-se um desafio literário para a ciência da Administração por isso indicam-se obras em forma de artigo científico publicados em revistas científicas e congressos científicos.

Consulte a área de comportamento organizacional que compõe o evento científico do SEMEAD promovido todo ano pela FEA/USP e fique por dentro dos temas contemporâneos das áreas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este *ebook* é material complementar ao livro da disciplina. Ao finalizá-lo, espera-se ter alcançado os objetivos determinados inicialmente:

a) pela expansão dos conhecimentos científicos acerca do comportamento organizacional principalmente, com relação às preocupações preliminares com o ambiente interno das organizações, advindas dos estudos de Adam Smith com a Administração Sistemática e Frederick Winslow Taylor com a Teoria da Administração Científica e revelar a Teoria das Relações Humanas de Elton Mayo como marco teórico que proporciona o rompimento com a Teoria da Administração Científica e confere importância ao indivíduo e grupos de indivíduos no ambiente interno das organizações;

b) pela reflexão proporcionada com a construção do significado de comportamento organizacional que começa no diagnóstico e evolui para intervenções que transformam o ambiente interno de trabalho para a eficácia; e

c) sensibilizar os estudantes para a proximidade do comportamento organizacional no cotidiano de trabalhadores e instigar a curiosidade sobre os temas contemporâneos do comportamento organizacional, quando são indicados outros temas contemporâneos e fontes científicas de informações (congressos e revistas) sobre estes temas que constituem o comportamento organizacional.

Com os melhores cumprimentos,

Prof^a JULIE CRISTINI DIAS

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N.; **Teoria Geral da Administração**: das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: M. Books, 2007.

ANDRADE, S. M.; FISCHER, A. L. STEFANO, S. R.; Justiça distributiva um estudo sobre as variáveis demográficas dos funcionários e sua percepção sobre o ambiente de trabalho. **Revista CESUMAR**, v. 18, p. 7-30, 2013.

BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC CAPES/UAB, 2010 (a) .

BERGUE, S. T. **Cultura e mudança organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010 (b).

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A F.; **Fundamentos do comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC ed., 2006.

CHIAVENATTO, I. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Campus, 2000.

COTRIM, G. **História global**: Brasil e geral. São Paulo: Saraiva, 1990.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A; Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial 2001.

FRITZ, R **Estrutura e comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GONÇALVES, E.B. do P.; ESPEJO, M. M. dos S. B.; ALTOÉ, S.M.L.; Gestão da diversidade nas organizações brasileiras: um estudo de gênero e raça. **XVIII SEMEAD**. São Paulo: Nov. 2015.

HITT, M. A; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

KRAUSZ, R. R.; Homens e organizações: adversários ou colaboradores? Análise transacional aplicada as organizações. 3ª Ed. São Paulo: Nobel, 1986.

JACOBSEN, A. de L.; MORETTO NETO, L. **Teorias da Administração II**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC CAPES/UAB, 2009.

KARPINSKI, J. A.; STEFANO, S. R. O comportamento dos líderes: um estudo comparativo entre empresas familiares de uma cidade da mesorregião do sudoeste paranaense. **UNOPAR Científica**. Ciências Jurídicas e Empresariais, v. 15, p. 175-182, 2014.

LARA, L. F.; CAMPOS, E. A. R.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M. Diversidade e inclusão: um estudo das práticas de gestão de recursos humanos para Pessoas com Deficiências (PcDs). **Espacios (Caracas)**, v. 37, p. 3, 2016.

LIMA, A. C. C.; STEFANO, S. R.; ZAMPIER, M. A. Satisfação da qualidade de vida no trabalho dos professores de Arte da Rede Escolar no Interior do Paraná. **Capital Científico**, v. 9, p. 99-112, 2011.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2005.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

NEWSTROM, J. W.; DAVIS, K. **Comportamento organizacional**: o comportamento humano no trabalho. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May./Jun. 1990

QUINN, R. E. **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14ª. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

ROMAN, S.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M. de.; ZAMPIER, M.A. Análise do comprometimento organizacional e sua natureza em relação aos funcionários públicos municipais. **Revista Gestão & Regionalidade** - Vol. 28 - Nº 84 - set-dez/2012.

SILVA, R. C.; DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F.; TREVISAN, L. N. As gerações em distintos contextos organizacionais. **Gestão & Regionalidade** - Vol. 30 - Nº 89 - mai-ago/2014.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

STEFANO, S. R.; BONANATO, F. M.; RAIFUR, L. Estresse em funcionários de uma instituição de ensino superior: Diferenças entre gênero. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, p. 73-92, 2013.

STEFANO, S. R.; STEFANICZEN, J. Workaholic: um novo modelo de comportamento nas organizações. **Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 12, p. 7, 2013.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

WOOD JUNIOR, T.; Mudança organizacional. 5. ed. São Paulo : Atlas, 2009.