



GESTÃO EMPRESARIAL
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O QUE É COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL?



1

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL O QUE É COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL?



OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Ao final da UA, o aluno será capaz de definir comportamento organizacional e terá compreendido a importância deste conceito para a Gestão Empresarial.



COMPETÊNCIAS

Explicar o que é e qual a importância de estudar o comportamento organizacional nas empresas.



HABILIDADES

Descrever cientificamente as oportunidades e desafios das empresas a partir do conceito de comportamento organizacional, indicando áreas correlatas que podem auxiliar na descrição.

APRESENTAÇÃO

Nesta Unidade de Aprendizagem (UA) você verá a definição de comportamento organizacional e compreenderá a importância deste conceito para a Gestão Empresarial. Verá como as oportunidades e desafios das empresas podem ser trabalhados a partir do conceito de comportamento organizacional, utilizando áreas correlatas para auxiliar na gestão das organizações. Estudará a importância dos comportamentos individuais e coletivos nos processos decisórios e como eles podem promover processos gerenciais eficientes e eficazes à organização.

PARA COMEÇAR

Quantas vezes você já se perguntou por que tanta gente assiste aos programas do tipo *Reality Show*? Por que alcançam tal sucesso e viram assunto de bate-papos de tantas pessoas?

Uma explicação possível é que somos “leitores” de pessoas. Desde pequenos, observamos outras pessoas. Em alguns momentos para repetir o que elas fazem. Outras vezes para entender como elas fazem. E ainda para compreender as razões das coisas que fazem. Por isso, observar o que outras pessoas fazem é quase um comportamento natural. Assistir a esses programas, traz à tona algo que fazemos desde a infância, alguns conscientemente, outros inconscientemente: “ler” as pessoas para tentar prever suas ações e reações.

Nesta UA, veremos que é importante fazer uma boa “leitura” das pessoas. Que um gestor deve estudar alguns comportamentos individuais e coletivos para prover à organização processos gerenciais eficientes e eficazes. Vamos lá!



ATENÇÃO

Para o gestor, é importante estudar comportamentos individuais e coletivos para decidir por processos gerenciais eficientes e eficazes à organização.

A tarefa de estudar comportamentos parece simples. Muitas pessoas costumam manifestar suas opiniões a respeito das atitudes, das decisões que outras têm. É como se todos fossem psicólogos natos capazes de explicar as reações individuais. Ou como se todos fossem cientistas sociais que pudessem descrever o “funcionamento” dos grupos sociais.

Vejamos... Será que você é um psicólogo nato? Será que você é um cientista social? Leia a seguir o relato (fictício) de uma empresa que está com problemas de sucessão em uma de suas unidades organizacionais:

A diretoria-executiva da Conduta Procedimentos Ltda. estava surpresa com a dificuldade de identificar um substituto para o supervisor da seção de Contas a Pagar. Apesar de ser um procedimento comum a qualquer empresa, nessa unidade organizacional, não existia na equipe alguém que pudesse substituir bem o Sr. Pitino Oliva, atual supervisor. O Sr. Oliva era um supervisor muito competente. Ele resolvia todos os problemas que surgiam sem precisar recorrer ao diretor-financeiro. Colaborava nas atividades de seus subordinados, pois era um funcionário antigo e muito experiente. Conhecia todas as tarefas e não era difícil encontrá-lo na realização de alguma delas.

O problema é que o Sr. Pitino Oliva estava próximo de sua aposentadoria. E, para agravar a situação, estava passando por problemas de saúde. O médico lhe dissera que seus problemas tinham como raiz o estresse.

De fato, Pitino não costumava descansar muito. Trabalhava arduamente na seção que supervisionava há 10 anos. Era comum fazer horas extras. Quando tirava férias, sempre vendia 10 dias. Ou seja, nunca curtiu 30 dias de férias nos últimos 25 anos de dedicação à Conduta Procedimentos Ltda. E, com o avançar da idade, parece que esta sobrecarga de trabalho agora estava lhe fazendo mal à saúde...

O diretor-financeiro, Sr. Valdo Avila, achava que a causa do problema da sobrecarga de trabalho do Sr. Oliva e também da ausência de substituto para a supervisão era o fato da equipe ser composta por profissionais muito acomodados. Eram trabalhadores que pareciam confortáveis nas condições que viviam.



DICA

Para realizar esta e outras atividades sugeridas, utilize todo o conhecimento que já possua, tenha o adquirido no curso ou em sua experiência pessoal. Considere sua vivência profissional ou a de alguém que conheça.

FUNDAMENTOS

1. DEFININDO

Atualmente, percebemos cada vez mais o esforço para prevenção de problemas. Na medicina, por exemplo, muitos médicos procuram orientar as pessoas para boas práticas que promovam saúde. Não são mais profissionais que atuam apenas em prol da cura de doenças. Os médicos entenderam que seu papel pode ser muito melhor para a sociedade se ajudar mais a prevenir do que remediar problemas de saúde.

Nas organizações não acontece diferente! As organizações procuram fazer o mesmo. Ao invés de esperar o consumidor reclamar de uma mercadoria, as empresas implantam programas de qualidade para que seus produtos saiam da fábrica nas melhores condições possíveis. Assim, diminuam as reclamações e os problemas decorrentes de defeitos ou avarias.

Dentro das organizações também é possível prevenir diversos conflitos e possibilitar um ambiente de trabalho cordial e produtivo. Para isso, procurar entender o comportamento humano para usar essa compreensão em prol de processos organizacionais mais eficientes e eficazes será muito importante!



ATENÇÃO

Procurar entender o comportamento humano para usar essa compreensão em prol de processos organizacionais mais eficientes e eficazes será muito importante!

Comportamento Organizacional é uma área do conhecimento que estuda a influência que os indivíduos, os grupos e a estrutura da empresa exercem sobre o comportamento humano dentro das organizações com a intenção de usar esse estudo na melhoria dos processos gerenciais.

É o estudo do conjunto de ações, atitudes e expectativas humanas dentro do ambiente de trabalho que possam promover ações gerenciais que facilitem o alcance de bons resultados.



CONCEITO

Comportamento Organizacional é uma área do conhecimento que estuda a influência que os indivíduos, os grupos e a estrutura da empresa exercem sobre o comportamento humano dentro das organizações com a intenção de usar este estudo na melhoria dos processos gerenciais.

Esta área do conhecimento humano estudará diversas situações que acontecem dentro da empresa. Estas situações estão relacionadas aos seguintes temas:

- Motivação para o trabalho e para o alcance de metas;
- Liderança de grupos;
- Comunicação interpessoal;
- Atividades em grupos;
- Aprendizado coletivo;
- Percepções individuais no ambiente de trabalho;
- Reações às mudanças organizacionais;
- Ocorrência e resolução de conflitos;
- Estresse no trabalho.

Nesta disciplina, estudaremos estes temas. Você verá que cada unidade destacará um deles, mas sempre relacionando uns com os outros. Isso porque o comportamento organizacional não é algo fragmentado, que está em pedaços separados. Todas as situações dentro da empresa envolvem todos os aspectos listados. Por exemplo, a comunicação que ocorre entre as pessoas pode causar conflitos que prejudiquem seu desempenho. Ou pode motivá-las a superar dificuldades, obtendo resultados que superam suas metas.

2. E POR QUE ESTUDAR COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL?

Para poder responder aos inúmeros desafios que as organizações enfrentam. Vejamos...

Todos já ouvimos falar da globalização. Ela trouxe novas questões para as empresas responderem. As empresas sabem que podem ter concorrentes estrangeiros. E que elas podem atuar no mundo inteiro. Sabem que nessas relações podem ocorrer choques culturais. Sabem que trabalhadores talentosos podem sair para trabalhar em seus concorrentes internacionais.

Também surge cada vez mais a necessidade de gerenciar adequadamente a diversidade da força de trabalho. É preciso trabalhar com etnias, idades e religiões diferentes. Ser tolerante, entender as diferenças de interesse, respeitar essas diferenças, enfim, cada vez mais os gestores precisam estar preparados para essa nova realidade. É preciso saber lidar com culturas, percepções, preocupações distintas e muitas vezes divergentes.

Sem contar a inclusão de pessoas portadoras de necessidades especiais, como cadeirantes, cegos, surdos etc., com os quais é preciso ser ao mesmo tempo atencioso para com sua necessidade sem dar qualquer tipo de privilégio que desagrade alguém. Note que esse desafio é enorme! Como dirigente, não pode parecer que tenha predileção por alguém.

Não pode tolerar um procedimento ineficiente de um trabalhador portador de necessidade especial e não ter a mesma tolerância com outro trabalhador. E, ao mesmo tempo, deve prover condições diferentes ao trabalhador com necessidades especiais para que este possa ter chances parecidas com a dos demais. Difícil, não é mesmo?

E não se pode esquecer a diversidade sexual. Além das mulheres, que têm ocupado cada vez mais postos de trabalho, outrora exclusivamente masculinos, há também a presença de homossexuais. Antes reprimidos pelo preconceito, agora eles expõem sua opção e precisam ser respeitados.

Qualquer tipo de discriminação de pessoas nas organizações, além de ser crime em alguns casos, pode causar problemas de eficiência e eficácia para o negócio. Tratar todo mundo do mesmo modo não significa ser um bom chefe! É preciso reconhecer a diversidade e tratar os trabalhadores respeitando essas diferenças.

Outro desafio empresarial é a produtividade. Aumentar a capacidade de produção individual e coletiva é uma das obrigações gerenciais. Mas não se trata mais de pagar um bom salário, como se esperava na Administração Científica.

Diferente da proposta taylorista, não se pode padronizar o comportamento humano como se consegue padronizar o funcionamento das máquinas ou dos processos. Por mais que as tarefas sejam específicas e fragmentadas, as pessoas reagem de modos diferentes e influenciam de modo igualmente diferente nas reações coletivas e organizacionais.

Se não se trata de pagar mais, então, trata-se do quê?

Trata-se de oferecer um bom lugar para trabalhar. Aliás, um bom lugar para se trabalhar atrai e retém trabalhadores talentosos, competentes. Dependendo do ramo de atividade da empresa, isso pode ser algo muito importante! Pesquisas apontam que bons lugares para trabalhar também são lugares com os melhores desempenhos nos negócios.

Há outros inúmeros desafios empresariais que estão listados a seguir:

- Melhorar o atendimento ao cliente;
- Desenvolver competências;
- Estar preparado para inovar e mudar;
- Conviver com relações temporárias de trabalho;
- Saber lidar com o teletrabalho;
- Estar atento aos dilemas éticos empresariais;
- Entender a necessidade cada vez maior dos trabalhadores de equilibrar a vida pessoal e profissional;

Estudando Comportamento Organizacional, será possível responder aos desafios apresentados. A cada unidade de aprendizagem, você poderá

associar os temas estudados por esta área do conhecimento com os desafios descritos anteriormente. Poderá respondê-los da forma mais adequada, pois você estará mais bem preparado para atuar nas empresas. Você poderá aplicar esse conhecimento de modo a facilitar o alcance de melhores resultados nos negócios.

3. RECORDANDO O PROCESSO GERENCIAL

Vocês devem se lembrar de que as funções essenciais da administração, segundo Henri Fayol, eram Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar. Mais recentemente, atualizando as funções, temos o PODC:

- **P – Planejar:** prever cenários futuros da indústria, com apoio de ferramentas estatísticas, para estabelecer objetivos, metas e planos de ação para a organização.
- **O – Organizar:** captar e estruturar recursos (humanos, financeiros, patrimoniais, materiais, tecnológicos e informacionais) para que a organização tenha condições de executar os planos de ação para alcançar as metas e os objetivos.
- **D – Dirigir:** direcionar os recursos para a execução dos planos de ação. Nesta função, o administrador tem de saber seu nível de autoridade, de responsabilidade e de poder decisório.
- **C – Controlar:** mensurar resultados, compará-los com as metas e agir adequadamente. Não se trata de policiar ou de vigiar, mas de garantir que ações de apoio, preventivas ou corretivas serão feitas para garantir que as metas sejam alcançadas, a partir da análise dos resultados.

Muito bem! Então o gestor de um negócio deve planejar, organizar, dirigir e controlar. Para tanto, terá de exercer alguns papéis e possuir algumas habilidades.

Precisa representar a empresa em atividades rotineiras de natureza legal ou social. Também deve representar inspiração aos seus subordinados, motivando-os. E estar ligado a uma rede de relacionamento externo que forneça informações. Esta atuação normalmente é caracterizada como papel de relacionamento interpessoal.

O gestor ainda tem o papel de informação, que envolve o monitoramento e a disseminação de informações internas e externas à organização que podem influenciar os negócios. Além de ser o porta-voz da empresa.

E ainda há o papel de decisão, no qual o gestor busca oportunidades, promove mudanças, enfrenta turbulências, aloca recursos e negocia em prol dos negócios.

Para exercer esses papéis, o gestor deve saber aplicar bem seus conhecimentos no processo produtivo (habilidades técnicas). Deve saber se relacionar com outras pessoas (habilidades humanas). E deve saber analisar situações complexas (habilidades conceituais).

Por isso, normalmente, as atividades gerenciais podem ser agrupadas em quatro:

1. **Gerenciamento tradicional:** planejar, decidir, controlar;
2. **Comunicação:** monitorar e disseminar informações;
3. **Gestão de recursos humanos:** dirigir, motivar, captar e desenvolver talentos;
4. **Interconexão** (*networking*): interagir com o ambiente externo.

Essas atividades exigem que o gestor entenda o comportamento dos indivíduos com quem se relaciona, o comportamento das equipes que gerencia e o comportamento da empresa frente às diversas interações que os negócios propiciam. Só essa compreensão dará ao gestor condições para administrar os negócios.

Afinal, são as pessoas que realizam as coisas na empresa. Sem elas, os demais recursos não têm utilidade. Sem alguém para decidir, o dinheiro não será investido. Sem alguém para operar, as máquinas não funcionarão. Se ninguém for trabalhar, de nada adianta a empresa ter materiais estocados, mercadorias disponíveis para vender, informações indo e vindo... Essas coisas só servem se tiver pelo menos um ser humano trabalhando!

Veremos agora como algumas outras áreas do conhecimento ajudarão nesta tarefa de entender os comportamentos.

4. OUTRAS ÁREAS DO CONHECIMENTO AJUDANDO A ENTENDER AS COISAS

Muitas ciências contribuem com os estudos do comportamento organizacional.

A Psicologia, por exemplo, pode ajudar a compreender melhor o indivíduo. Conhecer alguns métodos que possam auxiliar a identificar perfis, selecionar pessoas, avaliar desempenhos, entender os processos de motivação, percepção e aprendizagem são exemplos de contribuições da Psicologia nos estudos do Comportamento Organizacional. Mesmo porque o comportamento humano é objeto de estudo da Psicologia.

A Psicologia Social contribui nas análises que envolvem os processos coletivos.

A Sociologia contribui no entendimento dos conflitos, das relações de poder e nas dinâmicas coletivas. Também contribui no entendimento da cultura organizacional e nas mudanças organizacionais.

A Antropologia contribui no entendimento dos valores, das crenças e das atitudes de grupos humanos, como as equipes de trabalho. Também colabora com a compreensão da influência das culturas de cada grupo na cultura organizacional.

E finalmente a Ciência Política, cujos métodos ajudam na análise das relações de poder, no entendimento dos conflitos e nas políticas que se formam no sistema organizacional.

A Tabela 1 apresenta a seguir cada uma dessas ciências, indicando o nível de análise para o qual cada uma contribui com conceitos e procedimentos de análise e interpretação.

Tabela 1. Nível de análise por área do conhecimento.
Fonte: Adaptado de Robbins (2005).

ÁREA DO CONHECIMENTO	NÍVEL DE ANÁLISE
Psicologia	Individual
Psicologia Social	
Sociologia	Coletiva (Grupo/Equipe)
Antropologia	
Sociologia	
Antropologia	Organizacional (Sistemas e estrutura)
Ciência Política	

5. MODELO DE ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Finalmente, podemos dizer que o Comportamento Organizacional tem seu próprio modelo.

Este modelo identifica variáveis independentes e dependentes. Variáveis independentes são aquelas que não estão sob o controle dos gestores ou das organizações. Elas estão sujeitas a outras forças e nem sempre são influenciáveis, como a ocorrência de um terremoto. As variáveis dependentes são aquelas que são diretamente influenciadas pelas independentes e sobre as quais é possível algum controle ou, no mínimo, alguma influência.

As variáveis dependentes do estudo do Comportamento Organizacional são: produtividade, absenteísmo, rotatividade, cidadania organizacional e satisfação do trabalho. Já as variáveis independentes do estudo estão presentes nos níveis individuais, grupais e institucionais e serão vistas nas próximas unidades.

Entender como se estudam essas variáveis ajudará o dirigente de uma empresa a tomar decisões.

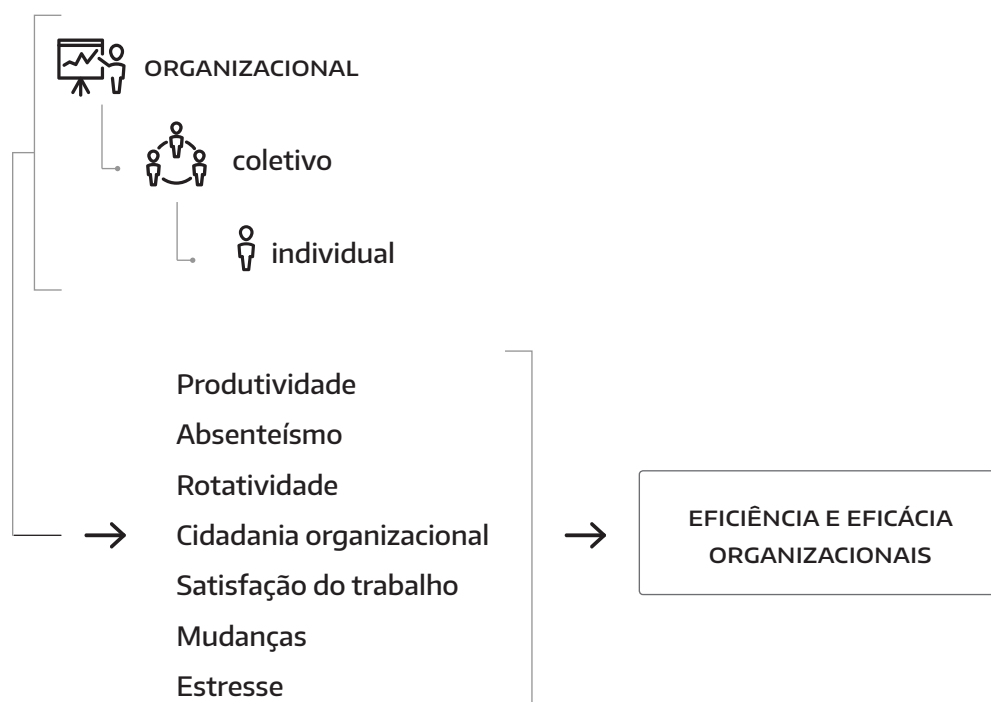
Estudar o nível individual significa procurar entender as características biográficas das pessoas e o quanto elas revelam da personalidade de cada um. Também significa saber como identificar os valores, as atitudes e as habilidades que cada indivíduo traz para a organização. Isso facilitará as ações gerenciais no processo de motivação das pessoas. Também ajudará a desenvolver as competências individuais por meio de processos adequados de aprendizagem. Assim, o dirigente poderá compreender a percepção das pessoas e o processo de decisão individual.

Estudar o nível coletivo significa entender como a comunicação pode influenciar a percepção individual de cada integrante da equipe. E entender também como essa mesma comunicação define a estrutura do grupo e o processo de decisão coletivo. Ainda sobre a estrutura do grupo, será preciso estudar as relações de poder existentes e o quanto isso promove confiança, determina a liderança, os conflitos e o trabalho em equipe.

Estudar o nível organizacional significa perceber o quanto a liderança e a confiança do nível coletivo influenciam o desenho e a estrutura da organização, criando uma cultura organizacional e definindo políticas e práticas de gestão de pessoas.

E compreender de modo global como estes níveis se inter-relacionam e são dependentes entre si para determinar as variáveis dependentes (produtividade, absenteísmo, rotatividade, cidadania organizacional e satisfação do trabalho), para promover ou dificultar mudanças, para causar, ou não, estresse. Afinal, estudar o Comportamento Organizacional deve contribuir com o alcance da eficiência e da eficácia organizacionais.

Figura 1. Modelo de análise do Comportamento Organizacional.





ANTENA PARABÓLICA

Será que qualquer organização pode ser analisada?

Repare sua família... Ela também é uma forma de organização. Será que não existem aspectos individuais que afetam o conjunto? Será que não há decisões coletivas que influenciam a estrutura familiar e individualmente cada integrante?

Faça uma análise de sua família e perceba que apesar de não ter a dimensão de uma empresa, ela também possui um comportamento organizacional que é único e que pode ser compreendido.



E AGORA, JOSÉ?

Nesta unidade, você aprendeu o conceito de Comportamento Organizacional. Também vimos as razões que motivam estudar esta área do conhecimento. Também recordamos alguns conceitos aprendidos na disciplina de Administração Geral e que estão relacionados ao processo gerencial. Nesta unidade ainda reconhecemos quais outras áreas do conhecimento ajudam a estudar a organização para contribuir com as pesquisas do Comportamento Organizacional. E aprendeu o modelo de análise adotado pela disciplina para estudar as organizações em seus níveis individual, coletivo e estrutural.

Agora que você já tem uma visão geral da disciplina, é hora de aprofundarmos alguns assuntos. Você verá na próxima unidade os fundamentos do comportamento individual para iniciar o entendimento dos conceitos e dos métodos que o Comportamento Organizacional possui para estudar nas organizações o nível individual.

Bons estudos!

GLOSSÁRIO

Absenteísmo: Segundo Houaiss (2009), é a ausência de um trabalhador, causada por doença ou lesão. Esta ausência ao trabalho pode se tornar sistemática, se a causa for ocupacional e não for dirimida.

Eficácia: É um indicador de desempenho do alcance de metas. Quanto mais os resultados obtidos estiverem próximos das metas, maior a eficácia.

Eficiência: É um indicador de desempenho do aproveitamento de recursos. Quanto mais bem usado for o recurso na entrada de um processo e for maior sua presença na saída do produto, maior a eficiência.

Indústria: Diferente do senso comum, para um dirigente, indústria não deveria ser entendida como fábrica. Segundo Houaiss (2009), indústria é o “conjunto de atividades econômicas que têm por fim a manipulação e exploração de matérias-primas e fontes energéticas, bem como a transformação de produtos semiacabados em bens de produção ou de consumo”. Assumindo a definição apresentada por Porter (2005), indústria deve ser compreendida como o conjunto de fornecedores, competidores, consumidores, substitutos e novos entrantes que interagem entre si e atendem alguma necessidade ou desejo por meio de um produto.

Mercado: Diferente do senso comum, para um dirigente, mercado não deve ser entendido como o local de venda, a loja, o estabelecimento comercial. Assumindo a definição apresentada por Kotler (2006), mercado é conjunto de potenciais consumidores dispostos a negociações para adquirir um produto que satisfaça uma necessidade ou um desejo.

Meta: É o objetivo quantificado. Trata-se de um valor que pode servir de referência e de comparação. De referência, para servir de expectativa para as ações em andamento e marco para o fim dessas ações. De comparação, para verificar se os resultados obtidos alcançaram as expectativas. Para se formular a meta, deve-se conhecer o objetivo, definir valores numéricos, como montantes financeiros ou

porcentagens, estabelecer prazos e indicar responsáveis. Exemplo: para ser líder (objetivo), a empresa precisa aumentar 30% o faturamento de vendas em um ano.

Novos entrantes: Para a definição de indústria que se utiliza nesta disciplina, são aquelas organizações que já atuam como fornecedoras ou consumidoras em uma determinada indústria e, para aproveitar alguma vantagem competitiva, resolvem diversificar seus negócios e atuar como competidoras na referida indústria. Normalmente estão consolidadas em outra indústria, com marca ou produto estabelecido, e procuram aproveitar isto para obter sucesso no novo negócio. Um bom exemplo é o caso da Sony. Uma empresa que tinha atuação consolidada na indústria de eletrônicos, como o bem-sucedido produto *Walkman*, e que passou a atuar na indústria do entretenimento, com filmes para cinema, seriados para televisão, canal de televisão etc.

Objetivo: É um propósito, aquilo que se quer. É algo que se espera alcançar. Exemplo: a empresa quer ser líder de mercado.

Organização: É uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua para atingir um objetivo comum.

Produto: É uma mercadoria (tangível) ou serviço (intangível) que supre uma necessidade, ou atende um desejo, ou ambos, resultante de uma atividade, de um processo.

Substitutos: Para a definição de indústria que se utiliza nesta disciplina, são aquelas organizações que oferecem um produto que substitui total ou parcialmente outro. O exemplo mais comum diz respeito à necessidade humana de locomoção. Podemos usar um carro para suprir essa necessidade. Comprando um carro, podemos ainda atender alguns desejos, como conforto, segurança, diversão etc. Mas este produto, o carro, pode ser substituído por outro: serviço público de transporte. Se o único interesse do consumidor for a locomoção, utilizar o metrô pode ser preferível a ter um carro.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 197 p.
- HOUAISS, A; VILLAR, M. S; FRANCO, F. M. M. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. 1986 p. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br>>. Acesso em: jun. 2010.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise da indústria e de concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2005
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- UFSC, **Mecanismo online para referências**. Disponível em: <<http://www.rexlab.ufsc.br:8080/more>>. Acesso em: jun. 2010.