FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE

NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO

MBA GESTÃO Estratégica de Pessoas X

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Ivana Moema da Silva Reis

Artigo apresentado à Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de Pós-Graduada em Gestão Estratégica de Pessoas.

ARACAJU
2011

RESUMO

O campo do Comportamento Organizacional possui a tarefa de prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no âmbito organizacional. Dentro de um contexto de observações, análises, práticas e ações internas, ainda assim, este estudo vem acompanhado das ciências da Psicologia, Sociologia e Economia, constituindo uma área de teorização e pesquisa em que as atividades organizacionais juntamente com as pessoas são o objeto de estudo. A finalidade deste artigo é demonstrar a importância do desenvolvimento do estudo do comportamento das pessoas no contexto onde estão inseridas. Por sua vez, o objetivo principal é disseminar esta prática como ferramenta de gestão administrativa de pessoas, resultando em vantagem competitiva para as empresas e seus gestores.

Palavras-chave: comportamento; pessoas; gestão

ABSTRACT

The field of organizational behavior has the task to predict, explain, understand and modify human behavior within organizations. Within a context of observation, analysis, practices and internal actions, the practice of this study is accompanied Sciences Psychology, Sociology and Economics, constituting an area of theory and research in which organizational activities with people are the object of study . The purpose of this paper is to demonstrate the importance of developing the study of the behavior of people in which they live. In turn, the main objective is to disseminate this practice as a tool for administrative management of people, resulting in competitive advantage for companies and their managers.

Keywords: behavior, people, management

1 INTRODUÇÃO

Administrar uma organização requer muito mais do que apenas cumprir o desenvolvimento das funções básicas de uma gestão, como planejar, organizar e controlar. Os fatores externos como, as ameaças às organizações, clientes mais exigentes, concorrência e em conseqüência as mudanças no contexto socioeconômico, determinam a presença de habilidades humanas em um nível maior de exigência.

Segundo Stephen (2005 p. 6), define-se como Comportamento Organizacional, o campo de estudos no qual se investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.

A afirmação de campo de estudo significa que se trata de uma área de especialidade, com um corpo comum de conhecimentos. Por sua vez, estuda três determinantes do comportamento das organizações: indivíduos, grupos e estrutura. O comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre comportamento das pessoas, dos grupos e do efeito de estrutura, para fazer com que as organizações trabalhem de forma mais eficaz.

De forma resumida pode-se dizer que o Comportamento Organizacional enfatiza a observação no comportamento das pessoas que fazem parte de uma empresa e onde a sua atuação atinge na estrutura da mesma.

É importante ressaltar que além de atitudes e ações das pessoas em uma empresa, é fato que outros pontos básicos como, motivação, poder de liderar, relações interpessoais, estrutura e procedimentos, mudanças, oportunidades, conflitos, planejamento e complicações do trabalho, refletem diretamente no papel de pesquisa do Comportamento Organizacional.

Um dos campos do estudo do Comportamento Organizacional aponta a compreensão do comportamento individual, que são diversos, e dos grupos assim

formados, todos em situações de trabalho. De maneira mais objetiva, inspeciona as questões vinculadas com liderança e autoridade, estruturas e procedimentos de equipes, atitudes, posicionamento diante de mudanças, conflitos e desenvolvimento do trabalho em si. Os gestores possuem instrumentos eficazes em detrimento a complexidade acompanhada pelas diferenças, modernizações, qualidade total e as diversas mudanças motivadas pelas alterações nos setores da comunidade. Embora as análises sobre o comportamento humano no ambiente de trabalho sejam ordenadas e firmes, é válido enfatizar que os seres humanos possuem atitudes e comportamentos diferenciados e a ação do Comportamento Organizacional considera e compreende as diferentes situações de forma condicionada e controlada.

Na maioria das vezes o comportamento pode ser previsto quando temos idéia como a pessoa reage a uma situação e qual sua importância para ela. É evidente que existem comportamentos diversos entre as pessoas, afinal são seres humanos, e não reagem iguais a uma mesma situação. No entanto, através de uma abordagem sistemática, há uma revelação de importantes fatos onde fornece uma base para realizar previsões de comportamentos mais acurados. Dessa forma chega-se ao plano de identificar e modificar o comportamento das pessoas fazendo reflexo nas diferenças individuais.

Entende-se, através do conceito de Stephen (2005, p. 05), que o Estudo Sistemático é o exame dos relacionamentos à tentativa de atribuição de causas e efeitos onde suas conclusões são baseadas em evidências científicas, ou seja, em dados coletados, sob condições controladas, medidas e interpretadas de maneira rigorosa.

Através deste estudo as empresas têm possibilidade de fazer observações válidas, pois prevêem atitudes e comportamentos com atribuição de causa e efeito, suprindo desta forma a idéia de intuição.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: PESSOAS *VERSUS* EQUIPES *VERSUS* EMPRES

O Comportamento Organizacional está relacionado com ações das pessoas no trabalho em organizações. Baseado na contribuição de psicólogos, o Comportamento Organizacional é uma área que trata do comportamento individual, isto é, de tópicos como personalidade, atitudes, percepção, aprendizado, motivação. Além disso, o CO também está relacionado com o comportamento grupal, isto é, inclui tópicos como normas, papéis, construção de equipes e conflito e, nesse âmbito, baseia-se na colaboração de sociólogos e de psicólogos sociais. No entanto, o comportamento de um grupo de pessoas não pode ser compreendido apenas pela junção das ações dos indivíduos agindo sozinhos. O comportamento grupal diferencia do comportamento individual. Nas empresas, as pessoas agem tanto como indivíduos como membros de equipe, necessitando serem estudadas as diversas possibilidades de comportamentos.

Segundo Chiavenato (2010, p. 6), no fundo, o CO é uma disciplina acadêmica que surgiu como um corpo interdisciplinar de conhecimentos para estudar e retratar o comportamento humano nas organizações. A denominação permaneceu, mas, na verdade, não são as organizações que apresentam um comportamento, mas sim as pessoas e grupos que delas participam e que nelas atuam. Por sua vez, SOTO (2005, p. 8) fala que o CO se relaciona com um conjunto de conceitos fundamentais que giram em torno da natureza das pessoas e das organizações.

2.2 OS TRÊS NÍVEIS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

1. MACROPERSPECTIVA DO CO:

Trata do comportamento do sistema organizacional como uma totalidade. Refere-se ao estudo dos comportamentos de organizações inteiras. A abordagem

macro se baseia em comunicar, liderar, proporcionar decisões, lidar com estresse e conflito, proporcionar negociação, tipos de poder e política e coordenar atividades de trabalho.

2. PERSPECTIVA INTERMEDIÁRIA DA CO:

Trata do comportamento de grupos e de equipes na organização. Focaliza o comportamento das pessoas que trabalham em grupos e se baseia em pesquisas sobre equipes, dinâmica grupal e intergrupal. Buscam formas de socialização que incentivam a cooperação entre as pessoas, melhoria da produtividade em grupo e quais as combinações de aptidões entre membros de uma equipe para aumentar o desempenho do grupo.

3. MICROPERSPECTIVA DO CO:

Trata do comportamento do indivíduo ao trabalhar sozinho na organização. Focaliza as diferenças individuais, personalidade, percepção e atribuição, motivação e satisfação no trabalho. Essa área estuda os efeitos das aptidões sobre a produtividade das pessoas, o que as motiva a desempenhar suas tarefas, sua satisfação no trabalho e como elas se sentem e percebem o seu local de trabalho.

A partir do estudo de Chiavenato (2010, p. 09) os três níveis funcionam como variáveis independentes do Comportamento Organizacional e determinam as demais variáveis subseqüentes, que são as variáveis dependentes e intermediárias.

2.2.1 VARIÁVEIS INDEPENDENTES DO CO:

1. Variáveis no nível do sistema organizacional: são as variáveis localizadas na organização como um todo. Considera-se que o todo é diferente de suas partes constituintes.

2. Variáveis no nível de grupo: são as variáveis localizadas no comportamento grupal.

3. Variáveis no nível do indivíduo: são as variáveis decorrentes das características individuais das pessoas que trabalham na organização, como personalidades, história pessoal, educação, competências, valores e atitudes, sem notar aspectos como percepção, tomada de decisão individual, aprendizagem e motivação.

As variáveis independentes, dentro ainda da abordagem de Chiavenato (2010 p. 12), condicionam o comportamento organizacional fortemente através do nível de desempenho, do baixo absenteísmo, da baixa rotatividade, da satisfação no trabalho e do nível de cidadania organizacional.

2.2.2 VARIÁVEIS DEPENDENTES DO CO*:*

1. Desempenho
2. Engajamento
3. Fidelidade
4. Satisfação no trabalho
5. Cidadania organizacional

2.2.3 VARIÁVEIS INTERMEDIÁRIAS DO CO:

1. Produtividade
2. Adaptabilidade e flexibilidade
3. Qualidade
4. Inovação
5. Satisfação do cliente

2.3 ÁREAS QUE CONTRIBUEM PARA O ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

De acordo com o conceito de Stephen (2005, p. 8) o estudo do Comportamento Organizacional é uma ciência aplicada que se apóia na contribuição de diversas outras disciplinas comportamentais. As áreas predominantes são a psicologia, a sociologia, a psicologia social, a antropologia e a ciência política. A

psicologia tem contribuído para o nível micro, ou individual, de análise, enquanto as demais disciplinas têm contribuído para os conceitos macro, tais como processos grupais e as organizações.

Nota-se pela citação acima, que o estudo do comportamento organizacional não é um estudo único, mas sim acompanhado de vários outros estudos e idealizações diferentes, resumindo-se em um trabalho dinâmico e que requer a participação desde o indivíduo à organização como um todo.

PSICOLOGIA

A psicologia organizacional vem ajudar nos estudos sobre aprendizagem, percepção, personalidade, emoções, treinamento, eficácia de liderança, necessidades e forças motivacionais, satisfação com o trabalho, processos de tomada de decisões, avaliação de desempenho, mensuração de atitudes, técnicas de seleção, planejamento do trabalho e estresse profissional.

SOCIOLOGIA

A sociologia dentro de uma organização faz o estudo das pessoas em relação umas às outras. Algumas áreas do estudo do comportamento organizacional que mais receberam contribuições da sociologia foram a dinâmica de grupo, o desempenho de equipes de trabalho, a cultura organizacional, a teoria e a estrutura da organização formal, a tecnologia organizacional e aspectos como poder, comunicação e conflitos.

PSICOLOGIA SOCIAL

Nesta área, o foco é a influência de um indivíduo sobre o outro.

ANTROPOLOGIA

Baseia-se no estudo das sociedades para compreender os seres humanos e suas atividades.

CIÊNCIAS POLÍTICAS

Estudam o comportamento dos indivíduos e dos grupos dentro de um ambiente político.

No âmbito organizacional, os gestores não só enfrentam o papel de gerir, fazer crescer e lucrar, mas também, o papel de fazer regular as normas, os valores e pensamentos que interferem o comportamento e atitudes de todos em uma empresa. Nesse papel, é necessário saber esclarecer situações-problema ocasionadas por mudanças, que diretamente afetam os relacionamentos interpessoais, grupais, intergrupais e ainda organizacionais.

2.4 ADMINISTRANDO A CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo John (2000, p. 371), “a cultura organizacional origina-se das maneiras informais e não oficiais de proceder. Ela influencia a organização formal ao modelar a maneira como os funcionários percebem e reagem a cargos formalmente definidos aos arranjos estruturais.”

A cultura de uma empresa pode ser administrada em duas abordagens: a administração simbólica e a do uso de intervenções de desenvolvimento organizacional.

A administração simbólica trabalha mais no sentido de fazer influenciar, onde os gestores influenciam normas e valores culturais através do uso de símbolos e histórias, resultando na subestimação da sua importância.

A abordagem das intervenções ajuda os colaboradores de uma empresa, contribuindo na gestão cultural através da identificação de normas e valores correntes, traçando novas diretrizes, identificando novas normas e valores, apontando as defasagens culturais e as corrigindo. Ou seja, há uma interação entre empresa e pessoas, fazendo acontecer à evolução cultural dentro da organização.

2.5 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E AVALIAÇÕES DE MUDANÇAS

O desenvolvimento organizacional além de campo de pesquisa é considerado também como instrumento para aplicar intervenções com o fim de estimular a mudança organizada nas empresas. Sua eficácia está na enfatização em gerenciar a resistência à mudança e em fortalecer os fatores que favorecem a mudança.

Quadro 1 – Intervenções de Desenvolvimento Organizacional

ALVO	PROBLEMA FOCADO	SUPERCIAL	PROFUNDIDADE
Relações Interpessoais	Problema em adaptar-se aos demais	Técnica de análise de papéis	Treinamento de sensibilidade
Relações Grupais e Liderança	Problema de trabalhar como grupo	Consultoria de processo	Desenvolvimento de equipes
Relações Intergrupais	Problema de relacionamento entre grupos	Mediação de terceiros	Formação de equipes intergrupais
Reações em nível da empresa	Problema de eficácia no funcionamento	Feedback de pesquisa	Planejamento de sistemas abertos

2.6 DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO CAMPO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

No contexto organizacional existem oportunidades e desafios nos quais estão ligados às idéias do comportamento organizacional. Ganham destaque dentro deste conceito:

- A mudança no ambiente de negócios:

A informática, máquinas, instalações e equipamentos estão sendo substituídos pelas idéias, capital intelectual, ou seja, o conhecimento do ser humano é chave do sucesso ganhando vantagem competitiva;

- A força de trabalho:

Caracteriza pelas habilidades e competências humanas, pelos valores sociais diversificados, etnias e raças, idades e culturas, preferências de concepções de vida e valores pessoais;

- As expectativas de clientes e consumidores:

As empresas que crescem são as que colocam no mercado qualidade totais aos clientes, com custo mínimo e geração de valor ao bem ou serviço oferecidos. A superação das perspectivas dos clientes é a grande diferença oferecida pelas novas organizações;

- As organizações e passos ousados:

Extingue-se os níveis hierárquicos, terceirizando atividades que não fazem parte da atividade fim, gerando parcerias com outras organizações, criando novas estruturas mais simples e eficazes, tornando-se globais e utilizando tecnologias mais sofisticadas.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do desenvolvimento deste artigo, das conceituações referenciadas de Stephen (2005) e Chiavenato (2010) e das atuais condições sob as quais uma organização se torna cada vez mais competitiva no mercado, não se faz permitir gestões alheias às situações comportamentais existentes no âmbito organizacional.

O estudo do Comportamento Organizacional propõe desafios e oportunidades para as empresas e gestores. Demonstra as diferenças, dificuldades e faz notar a importância dessas diferenças e das práticas que precisam ser adotadas.

A tarefa de desenvolver o estudo do Comportamento Organizacional vai além do simples fato em fazer o cumprimento de uma gestão humana ou talvez apenas estar atenta

às diferenças e ao comportamento humano, pois se torna praticamente um desafio para os gestores preparar pessoas e conseqüentemente uma organização para o futuro.

No desenvolvimento deste artigo fica evidenciado que o comportamento das pessoas dentro de uma empresa é influenciado não só pela personalidade e atitudes de cada um, mas como também por iniciativas de mudanças realizadas pelos gestores de forma a deixar um ambiente organizacional favorável e que contribua para a motivação dos seus colaboradores, permitindo dessa forma melhores resultados por partes deles.

Dessa maneira, conclui-se que esta ferramenta vem agregar positivamente, tanto empresa enquanto organização e colaboradores, enquanto pessoas, pois além de criar vantagem competitiva num ambiente cada vez mais acirrado, os gestores de forma eficaz conseguem alcançar um nível de satisfação favorável diante do desenvolvimento positivo e desempenho das pessoas.

REFERÊNCIAS

CASADO, T. Comportamento organizacional: fundamentos para a gestão de pessoas. In: RC. Santos (Org.). Manual de gestão empresarial – conceitos e aplicações nas empresas brasileiras, pp. 212-233. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional/Idalberto Chiavenato.2.ed. – Rio de Janeiro : Elieser, 2010 – 3ª reimpressão.

SOTO, Eduardo. Comportamento Organizacional: o impacto das emoções / Eduardo Soto; tradução técnica de Jean Pierre Marras. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional/Stephen P. Robbins; tradução técnica Reynaldo Marcondes. – 11. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

WAGNER III, John A. Comportamento Organizacional/John A. Wagner III, John R. Hollenbeck; tradução Cid Knipel Moreira;revisão técnica Laura Zaccareli. – São Paulo: Saraiva, 2000.

http://www.biblioteca.sebrae.com.br