



Comportamento Organizacional

Suely Motta



Introdução

Como administrar nada mais é do que realizar as coisas através das pessoas, é fundamental entender como e por que essas pessoas se comportam. Nesse sentido, o comportamento organizacional vai nos auxiliar a compreender habilidades e atitudes tanto no âmbito individual quanto em relação às equipes de trabalho e da empresa como um todo.

Conhecer as funções, papéis e habilidades do gestor contemporâneo é fundamental para a atuação de um administrador. Assim, como refletir sobre o que leva um indivíduo motivado a ficar desmotivado? Por que algumas pessoas possuem habilidades de liderança e convencem outras a fazer o que desejam, enquanto outras precisam se impor e utilizar seu cargo de chefia para garantir que as coisas sejam feitas?

O objetivo central desta disciplina é compreender as organizações com uma visão crítica acerca dos aspectos comportamentais individuais, sociais e organizacionais e seus impactos sobre a produtividade e as relações interpessoais no âmbito das organizações, facilitando a compreensão da complexidade das relações interpessoais.

Bons estudos!



Objetivos

Compreender as organizações com uma visão crítica acerca dos aspectos comportamentais individuais, sociais e organizacionais e seus impactos sobre a produtividade e as relações interpessoais no âmbito das organizações, facilitando a compreensão da complexidade das relações interpessoais.

Introdução ao Comportamento Organizacional

Unidade 1

Suely Motta





Sumário

Carta ao Aluno	06
Introdução	07
Objetivos	08
Estrutura da Unidade	08
Unidade 1: Introdução ao Comportamento Organizacional	
Tópico 1: Importância do Comportamento Organizacional para a Formação do Administrador: Funções, Papéis e Habilidades	09
Tópico 2: Definição do Comportamento Organizacional	12
Tópico 3: Áreas do Comportamento Organizacional: Micro, Meso e Macro	13
Tópico 4: Contribuições de Outras Disciplinas: Psicologia, Psicologia Social, Sociologia e Antropologia	17
Tópico 5: Desafios e Oportunidades no Campo do Comportamento Organizacional	21
Resumo	22
Leitura Complementar	23
Referências Bibliográficas	24



Carta ao Aluno

Caro(a) aluno(a),

Você inicia, agora, uma caminhada por uma das disciplinas mais importantes para os gestores contemporâneos: Comportamento Organizacional. Composta de grandes desafios e questões fundamentais para o administrador, como suas funções, habilidades e capacidade de liderar e motivar uma equipe, entender como ela pode ser utilizada e gerenciada no contexto de uma organização, ela é parte integrante da atuação de todo e qualquer gestor que almeja obter vantagem competitiva através das pessoas.

Esperamos que esta disciplina o ajude a entender melhor como investir no capital humano e tirar proveito da gestão de pessoas, entendendo sua relevância no âmbito das organizações. Lembre-se de aproveitar ao máximo os recursos oferecidos no material didático da disciplina e as interações que terá com seu professor on-line. Discuta com seus colegas os conceitos tratados em cada unidade e tente conectá-los à sua realidade. Seu engajamento é essencial para o seu sucesso nesta jornada.

Bons estudos!

Professora Suely Motta



Introdução

Para iniciar os estudos do comportamento, é importante entender seus conceitos e implicações no papel a ser desenvolvido pelos gestores dentro das organizações.

Entretanto, para estudarmos o Comportamento Organizacional não basta apenas conhecermos as teorias do campo da gestão, é necessário, também, que nos apoiemos em diversas disciplinas de cunho social, como a Psicologia, a Sociologia e a Antropologia, que servirão de base para nossos estudos sobre motivação, personalidade, comunicação, liderança, cultura e poder, por exemplo.

Portanto, a primeira parte desta unidade será dedicada à apresentação das contribuições de cada uma dessas áreas de conhecimento humano para nossos estudos. A seguir, será apresentado um quadro que facilitará a compreensão dessas questões.

Ao final desta unidade você será capaz de:

- Identificar a importância do estudo do Comportamento Organizacional na formação do gestor;
- Compreender a definição de Comportamento Organizacional;
- Identificar os diferentes ramos nos quais se divide o estudo do Comportamento Organizacional: micro, meso e macro;
- Conhecer as contribuições de outras disciplinas para o estudo do comportamento humano e organizacional, bem como desafios e oportunidades da área.

Objetivos



Estrutura da Unidade

- 1.** Importância do Comportamento Organizacional para a Formação do Administrador: Funções, Papéis e Habilidades
- 2.** Definição do Comportamento Organizacional
- 3.** Áreas do Comportamento Organizacional: Micro, Meso e Macro
- 4.** Contribuições de Outras Disciplinas: Psicologia, Psicologia Social, Sociologia e Antropologia
- 5.** Desafios e Oportunidades no Campo do Comportamento Organizacional

1. Importância do Comportamento Organizacional para a Formação do Administrador: Funções, Papéis e Habilidades

Conhecido como o pai da teoria da Administração, Henri Fayol, no início do século XX, escreveu que todos os gestores planejavam, organizavam, comandavam, coordenavam e controlavam. Modernamente, essas cinco funções gerenciais se resumem a quatro, que são:

Planejamento – processo que engloba a definição das metas da organização, o estabelecimento de uma estratégia geral para o alcance dessas metas e o desenvolvimento de um conjunto abrangente de planos para integrar e coordenar as atividades.

Direção – função que inclui a motivação dos funcionários, liderança, seleção dos canais de comunicação mais eficazes e resolução de conflitos.

Organização – função que consiste em determinar quais as tarefas a serem realizadas, quem irá realizá-las, como serão agrupadas, quem se reporta a quem e em quais instâncias as decisões serão tomadas.

Controle – processo de monitoramento das atividades da organização para garantir que estejam sendo realizadas como o planejado e a correção de quaisquer desvios significativos.



Segundo Henry Mintzberg, os papéis exercidos por gestores nas organizações envolvem fatores interpessoais, informacionais e decisórios, detalhados e exemplificados na tabela abaixo:

Papéis dos gestores

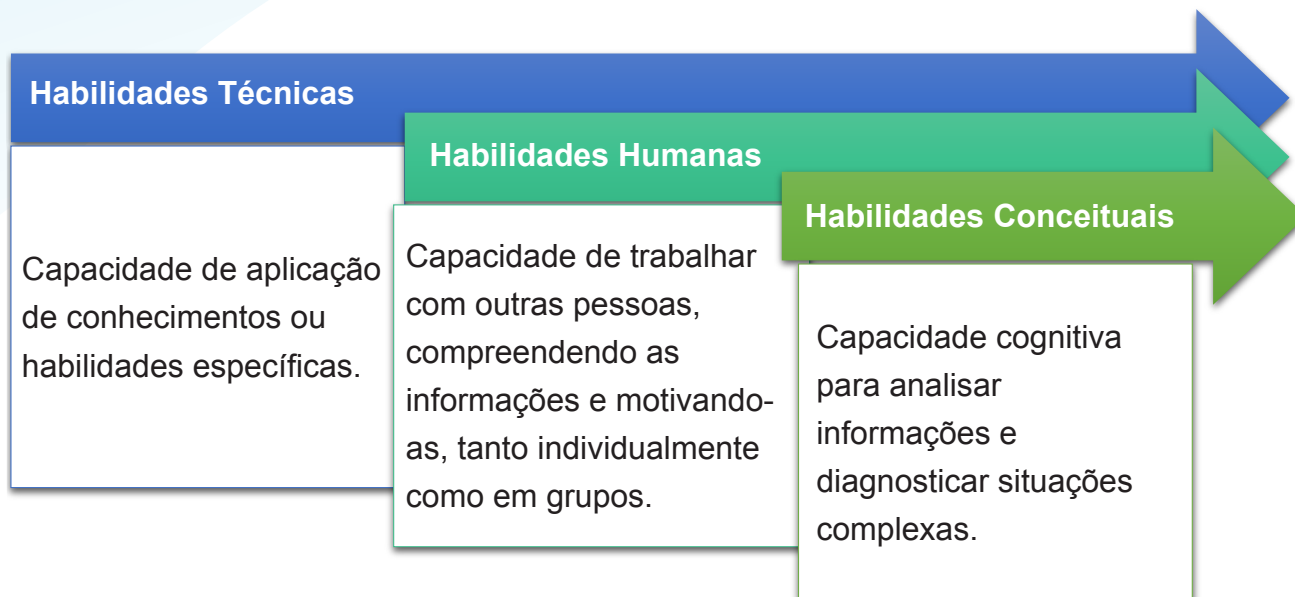
Quadro 1 Papéis dos administradores segundo Mintzberg	
Papéis	Descrição
Interpessoais	
Símbolo	É o símbolo da liderança; necessário para o desempenho de diversas atividades rotineiras de natureza legal ou social.
Líder	Responsável pela motivação e direção dos subordinados.
Ligação	Mantém uma rede externa de contatos que lhe fornece informações.
Informacionais	
Monitor	Recebe uma grande variedade de informações; funciona como o sistema nervoso central para as informações internas e externas da organização.
Disseminador	Transmite as informações recebidas de fontes externas ou de subordinados para os demais membros da organização.
Porta-voz	Transmite externamente informações sobre os planos, políticas, ações e resultados da organização; atua como um especialista no setor econômico ao qual pertence a organização.
Decisórios	
Empreendedor	Busca oportunidade no ambiente organizacional e inicia projetos de mudança.
Gerenciador de Turbulências	É responsável por ações corretivas quando a organização enfrenta distúrbios sérios e inesperados.
Alocador de Recursos	Toma decisões organizacionais significativas no que diz respeito à alocação de recursos organizacionais, ou dá apoio a elas.
Negociador	Responsável por representar a organização em negociações importantes.

(Transcrito e adaptado de Timothy A. Judge, Stephen Robbins, Filipe — Comportamento Organizacional. 2010, p.4)

Habilidades dos Gestores

Para realizar as funções já definidas e desempenhar os papéis também sinalizados, algumas habilidades são necessárias aos gestores para que atinjam os objetivos das organizações.

Veja quais são essas habilidades:



Para, finalmente, iniciar nossos estudos sobre Comportamento Organizacional, é fundamental entender o seu exato significado.


Vamos ver o que dizem os livros:

2. Definição do Comportamento Organizacional

“Campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização.” (ROBBINS, 2010)

“Campo de estudo que busca prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas.” (WAGNER; HOLLENBECK, 2003)

“É o estudo a respeito do que as pessoas pensam, sentem e fazem dentro e ao redor das organizações.” (Mc SHANE, 2013)



Ao observarmos o comportamento das pessoas como indivíduos e como membros de grupos, percebemos que estes mudam durante conversas e relacionamentos entre colegas e chefia, na utilização de equipamentos e execução de tarefas, por isso, “as pesquisas de Comportamento Organizacional examinam o comportamento, as decisões, as percepções e as respostas emocionais do funcionário.” (Mc SHANE, 2013). Afinal, como afirmam Wagner e Hollenbeck (2003), “Nem os grupos nem as organizações se comportam do mesmo jeito que uma pessoa. Entretanto, certos eventos de unidades sociais maiores não podem ser explicados somente como resultado de comportamentos individuais, mas como processos grupais ou organizacionais.”

Como o Comportamento Organizacional estuda o comportamento das pessoas tanto como indivíduos quanto como membros de unidades sociais maiores – grupos e organizações — ele está dividido em três ramos, de acordo com o foco de estudo. Vamos conhecer cada um deles?

3. Áreas do Comportamento Organizacional: Micro, Meso e Macro





Os estudos ligados ao comportamento micro-organizacional buscam responder a algumas questões comuns no âmbito da gestão de pessoas, como por exemplo:



Quais são os efeitos das diferentes aptidões sobre a produtividade do empregado?

Como as pessoas se sentem no seu local de trabalho?

O que motiva os funcionários a desempenhar seus cargos?

Por que algumas pessoas se sentem satisfeitas com o seu trabalho, enquanto outros o acham estressante?

Você já parou para pensar o quão importante é estudar o comportamento das pessoas como indivíduos e como membros de grupos e organizações, bem como analisar o “comportamento” das unidades sociais mais amplas (**grupos e organizações**)?

Grupos e organizações não se comportam da mesma maneira que os indivíduos.



Nesse ramo de comportamento, busca-se responder questões como:



Quais são as formas de socialização que incentivam aqueles que trabalham juntos a cooperar entre si?

Como a produtividade de um grupo pode ser melhorada?

Que combinação de aptidões entre os membros da equipe aumenta o desempenho do grupo?

Como determinar que líder potencial será o mais eficaz?

O comportamento das pessoas em grupo é diferente do comportamento individual? Por quê?



Primeiramente, porque sofre influência dos padrões de comportamento que se espera que sejam exibidos. Ou seja, sempre, como indivíduos, pensamos no que o grupo considera como padrão de comportamento aceitável, certo? É importante, também, nesse ramo do comportamento, observar em que grau os membros do grupo são atraídos uns pelos outros, quais são os padrões de comunicação, os estilos de liderança etc.



Esse ramo do comportamento observa a organização de forma mais ampla e busca compreender algumas questões, como:



De que forma o poder é adquirido e retido?

Como os conflitos surgem e como podem ser solucionados?

Que mecanismos podem ser utilizados para coordenar atividades de trabalho?

Por que existem diferentes formas de estrutura organizacional?

Como uma empresa deve ser estruturada para lidar melhor com as circunstâncias que a envolvem?

Importante



Nesse ramo do comportamento, é importante observar como flui o poder e a política, como se estabelecem as relações intergrupais e quais são os níveis de conflito presentes.

4. Contribuições de Outras Disciplinas: Psicologia, Psicologia Social, Sociologia e Antropologia

Para compor o Comportamento Organizacional, temos a contribuição de outras disciplinas, como: Psicologia, Psicologia Social, Sociologia e Antropologia.

Como apropriadamente afirma Robbins (2010), “o estudo do comportamento organizacional é uma ciência aplicada que se apoia na contribuição de diversas outras disciplinas sociais.” Dentre estas disciplinas estão, principalmente, a Psicologia, ajudando no nível micro-organizacional, onde analisamos basicamente aspectos do indivíduo; a Psicologia Social, que aborda questões no nível meso, como socialização, liderança e dinâmica de grupo e a Sociologia e Antropologia, que contribuem tanto no nível meso quanto no nível macro, ajudando a compreender poder, conflitos e cultura organizacional, por exemplo.

Antes de falar sobre as diferentes contribuições de cada uma dessas disciplinas, é fundamental compreender resumidamente o que cada uma significa:

Psicologia

É a ciência que procura medir, explicar e até mesmo mudar o comportamento de seres humanos e animais. Até mesmo nos primórdios dos estudos das teorias das relações humanas, psicólogos organizacionais e industriais estudavam problemas relacionados à fadiga no trabalho, falta de entusiasmos na realização das tarefas e outras condições que pudessem influenciar o desempenho dos indivíduos na atividade laborativa. Sendo assim, contribui estudando percepção, aprendizagem, personalidade, emoções, comprometimento e processos envolvidos na tomada de decisão, bem como na mensuração de atitudes e de estresse ocupacional. É muito conhecida de todos nós sua influência em processos seletivos, quando muitos de nós já vivenciamos através de testes diversos e realização das chamadas dinâmicas de grupo, sempre avaliadas por um psicólogo.

Psicologia Social

É um dos ramos da psicologia, mas mistura conceitos da própria Psicologia com outros da Sociologia para observar a influência de um indivíduo sobre outros. Um dos principais temas tratados pela Psicologia Social é a mudança – como implementá-la e de que forma reduzir as barreiras para sua aceitação. Busca, também, medir atitudes, padrões de comunicação e contribui para os estudos do comportamento meso-organizacional, buscando compreender questões ligadas ao poder e ao conflito.

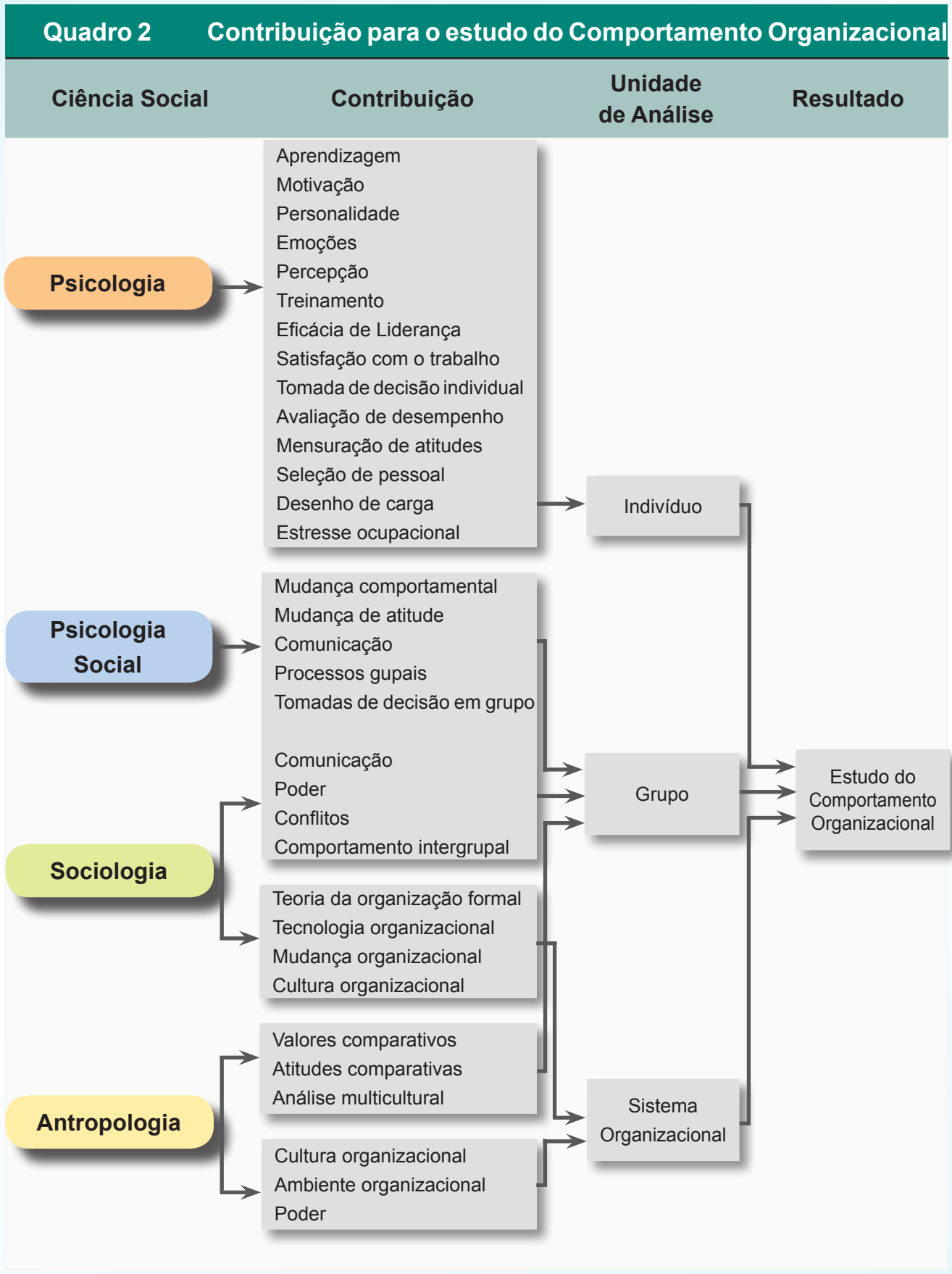
Sociologia

Diferentemente da Psicologia, que foca no indivíduo, a Sociologia estuda as pessoas em relação a seus ambientes sociais e culturais. Logo, sua contribuição para a compreensão da cultura organizacional é inegável, bem como questões ligadas à comunicação, ao poder e ao conflito organizacional.

Antropologia

Estuda as sociedades para compreender o ser humano e suas atividades; tem ampla contribuição para nos auxiliar na compreensão de diferentes valores, atitudes e comportamentos (inclusive entre povos de diferentes países e em diversas organizações), bem como no conhecimento da cultura e do ambiente organizacional.

O quadro abaixo, do livro básico da disciplina, nos dá uma ideia resumida da abrangência de cada uma dessas disciplinas e suas contribuições:



É antiético mentir e enganar durante uma negociação?

No capítulo 11, falamos da mentira dentro do contexto da comunicação. Voltamos agora ao tema, sob o ponto de vista específico da negociação. Para muitas pessoas, não existe mentira quando se trata de negociar alguma coisa.

Costuma-se dizer que a negociação é ambígua no que se refere à ética: para ter sucesso, é preciso enganar o outro. Será isso verdade? Aparentemente, muita gente acha que sim. Um estudo revelou que 28 por cento dos negociadores mentiram sobre o assunto de interesse comum durante a negociação. Outro estudo mostrou que cem por cento dos negociadores esconderam a verdade ou mentiram abertamente sobre algum tópico em uma negociação porque nada lhes foi perguntado de maneira específica sobre o assunto. Por que você acha que esses números são tão altos? A pesquisa sobre negociação oferece inúmeros exemplos de mentiras que dão ao negociador uma vantagem estratégica.

Além disso, a autenticidade e a abertura mostram-se cruciais para se alcançar uma solução ganha-ganha. Afinal de contas, qualquer possibilidade de alcançar o acordo de uma negociação integrativa depende de ambos os lados revelarem abertamente seus interesses. As evidências indicam que as fraudes nas

negociações podem produzir vantagens no curto prazo (ainda que com custos de longo prazo). Isso, é claro, não significa que o que é eficiente seja moralmente certo.

Todos provavelmente concordam que é errado mentir de maneira descarada durante uma negociação. O dilema universal está nas pequenas mentiras: as evasivas e omissões que, com frequência, são necessárias para vencer o oponente. Em uma situação de negociação, quando uma mentira é uma *mentira*? Seria quando há exagero das qualidades, minimização dos problemas, ocultação das falhas, ou quando se diz “não sei” quando, na verdade, se sabe? Dizer “esta é minha última oferta, é pegar ou largar”, quando se aceitaria continuar a discutir, é uma mentira? Quando se finge alguma concessão, já pré-calculada, é mentira? Todas essas práticas costumam ser vistas não como mentiras, mas como uma demonstração dos talentos do negociador, considerado forte, inteligente e astuto.

Ou considere a questão da conspiração, como quando dois proponentes concordam em não fazer uma proposta uma ao outro em um esforço (oculto) de manter as ofertas baixas. Em alguns casos tais conspirações são ilegais, mas, mesmo quando não é ilegal, é ético?

Questões

1. Quando a simulação, a atitude evasiva ou conspiração estão fora dos limites éticos?
2. Essas táticas podem ser consideradas legais e, ainda assim, antiéticas?
3. É ingênuo ser completamente honesto e abrir sua alma durante as negociações?
4. As regras das negociações são únicas? Qualquer tática que melhore sua chance de vencer é aceitável?

(Transcrito e adaptado de Timothy A. Judge, Stephen Robbins, Filipe Sobral — Comportamento Organizacional. 2010)

5. Desafios e Oportunidades no Campo do Comportamento Organizacional

Sabemos que os desafios no âmbito do Comportamento Organizacional são muitos. Mas esses desafios trazem consigo oportunidades para os gestores que forem capazes de lidar com eles.

Como exemplo de um grande desafio que traz consequências para diversos aspectos no mundo todo, temos a questão da Globalização. A partir do momento em que o mundo se tornou uma aldeia global, a gestão pode sofrer impactos internacionais, que além de precisar enviar trabalhadores a qualquer lugar do planeta, pode ter que solicitar de cada membro da organização a capacidade de trabalhar com (e para) pessoas de diferentes culturas, além de enfrentar a ida de alguns postos de trabalho para países com mão de obra mais barata e enfrentar movimentos anticapitalistas, como resistência a processos de privatização, críticas a grupos financeiros pelos lucros que obtêm e práticas administrativas que variam de acordo com os valores vigentes nos diversos países em que as empresas atuam.

Atualmente, os estudos do Comportamento Organizacional também abordam questões contemporâneas, como a importância do respeito à diversidade no ambiente de trabalho, bem como os benefícios que essa diversidade pode trazer para a organização, a contribuição das diferentes habilidades pessoais e a questão do *empowerment* – a quem e como delegar poder e, até mesmo, a preocupação crescente das organizações com as decisões éticas e sustentáveis na condução de seus negócios. Veja o que diz Mark Jennings: “Uma força de trabalho diversificada é mais inovadora e criativa. A questão é obter uma margem competitiva com as pessoas que trabalham para você”.



Nesta primeira unidade, você pôde conhecer as principais críticas às Teorias Científica e Clássica, como a preocupação apenas com a máquina e os métodos de trabalho da organização formal, deixando de lado a preocupação com o homem e a questão da organização informal.

Conheceu, também, as primeiras experiências que levaram às conclusões que sustentam a Teoria das Relações Humanas, principalmente a experiência de Hawthorne, que teve como conclusões principais o fato de que o nível de produção é resultante da integração social do trabalhador, a identificação do comportamento social do empregado, as recompensas e sanções sociais, o reconhecimento da existência e influência dos grupos informais, o funcionamento das Relações Humanas dentro da organização, a importância do conteúdo do cargo e a ênfase nos aspectos emocionais dos indivíduos e sua influência na produtividade.

Além disso, viu as principais bases para a Teoria das Relações Humanas apontadas na literatura:

- O nível de produção é resultante da integração social;
- O comportamento individual dos empregados é influenciado grandemente pelo grupo;
- Uma supervisão mais cooperativa e preocupada com os trabalhadores aumenta a eficiência organizacional;
- As organizações são compostas por diferentes grupos informais, que não coincidem com sua estrutura formal.

Nesta unidade, você teve acesso à definição de Comportamento Organizacional como sendo o campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações e que este estudo se divide em três ramos principais: o comportamento micro-organizacional, que trata das questões ligadas ao indivíduo; o comportamento meso-organizacional, que trata das questões ligadas ao grupo e às equipes de trabalho; e o comportamento macro-organizacional, que trata das questões ligadas à organização como um todo e sua influência sobre o comportamento do indivíduo e dos grupos.



Leitura
COMPLEMENTAR

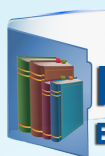
Sobre definições e aplicações do Comportamento Organizacional:

<http://www.administradores.com.br/producao-academica/definicao-de-comportamento-organizacional/5310/>

Sobre conceitos, introdução e a divisão do Comportamento Organizacional em micro, meso e macro, sugiro o seguinte livro:

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

ROBERT P. VECCHIO - Editora Cengage Learning



Referências BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luis Cesar Gonçalves de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Teoria Geral da Administração: orientação para escolha de um caminho profissional**. São Paulo: Atlas, 2010.

HOLLENBECK, John R; WAGNER, John A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

ROBBINS, Stephen; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14ª ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2010.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

_____.; JUDGE, A. Timothy. **Comportamento organizacional**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.