

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – UFPE
ADMINISTRAÇÃO – CCSA
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
PROF. MÔNICA GUEIROS
22 DE AGO. 2008

**UMA VISÃO PANORÂMICA DO ESTUDO, DOS DESAFIOS E DAS
OPORTUNIDADES NO CAMPO DO COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL**

Por Felipe Fialho

O estudo do comportamento organizacional caracteriza-se por um estudo sistemático das ações e das atitudes das pessoas, esta é uma área de grande importância às organizações de hoje, que requerem grandes resultados de seus subordinados. Segundo Robbins, “a disciplina comportamento organizacional procura substituir as explicações intuitivas por um estudo sistemático, ou seja, busca evidências científicas obtidas sob condições controladas, medidas e interpretadas de maneira rigorosa para a atribuição de causa e efeito” (Robbins, p.2). Neste sentido, o comportamento organizacional vai da premissa de que é um estudo voltado às pessoas no trabalho, suas ações e atitudes numa organização.

Existem tipos de comportamento que influenciam de forma decisiva no desempenho dos funcionários: a produtividade, o absenteísmo, a rotatividade e um mais recente que é a cidadania organizacional. Todas essas formas de comportamento influenciam indiscriminadamente na eficácia organizacional, a produtividade e a cidadania organizacional agem de forma positiva à organização, enquanto a rotatividade e o absenteísmo agem de forma negativa nos resultados da organização. Devido a essas formas de comportamento é papel do administrador desenvolver suas habilidades interpessoais estas relacionadas à comunicação, motivação, liderança, dentre outras que possibilita uma melhoria no setor produtivo uma vez que indivíduos insatisfeitos interferem substancialmente neste setor. Para isso, existem outras disciplinas comportamentais contribuem ao estudo do comportamento organizacional, dentre elas

se destacam a psicologia, a sociologia, a psicologia social, a antropologia e as ciências políticas.

A psicologia tem sua contribuição no estudo do comportamento no âmbito individual, e sua área de análise está relacionada à aprendizagem e à personalidade do indivíduo. Com relação à Sociologia, ela estudará as relações dos indivíduos entre si, no desempenho de seus papéis organizacionais. A chamada psicologia social, que relaciona conceitos da psicologia com a sociologia foca a influência de um indivíduo sobre o outro; a questão da mudança e de como implementá-la (na redução de resistências) numa organização é uma das áreas principais sob a perspectiva da psicologia social. A antropologia abordará as sociedades, na compreensão das ações humanas; salientam na análise da cultura e do ambiente organizacional, além da diferença entre a cultura de países. As ciências políticas estudarão o comportamento dos indivíduos e de grupos no ambiente político. Áreas específicas sobre os estudos dos conflitos, da relação de poder na organização, em que há os constantes jogos de interesses próprios entre os indivíduos, caracterizam as ciências políticas.

O estudo do comportamento organizacional implica o desenvolvimento das habilidades interpessoais, como vistas anteriormente, essas com o intuito de *explicar, prever e controlar* o comportamento do indivíduo. Quando ocorre um fenômeno, por exemplo, a demissão de uma pessoa ou de um grupo de indivíduos numa organização de indivíduos, a administração tem o papel de tentar explicar as causas ou os motivos de ter ocorrido tal fato para que se possam tomar as providências. Esta tentativa de explicar não é de grande importância visto que com base em seu conhecimento do comportamento organizacional o executivo será capaz de prever acontecimentos futuros dos indivíduos em determinada tomada de decisão de decisão. O objetivo de controlar é o principal no campo de estudo do comportamento organizacional e este tem grande repercussão na eficácia organizacional, apesar disto é bastante controverso, pois está em jogo questões de âmbito ético, visto que o campo do comportamento organizacional implica técnicas de controle de pessoas que podem ser comparadas à manipulação de pessoas.

Existem muitas *oportunidades e desafios* que os executivos de hoje têm para utilizar dos conceitos do comportamento organizacional a fim de se explicar, prever e controlar as ações e atitudes de seus funcionários.

O contexto do século XXI em que estão inseridas as organizações de hoje exige cada vez maiores cobranças de produtividade e mudanças organizacionais, para que as

mesmas queiram se manter neste mercado competitivo, por isso é cada vez mais freqüente a implantação de programas de Gestão da Qualidade Total (TQM) e do processo da reengenharia que buscam por aumentos maiores na produtividade e na qualidade de seus produtos e serviços. A gestão da qualidade total implica melhoria contínua da qualidade e dos serviços oferecidos a seus clientes por meio do aprimoramento dos processos organizacionais. O processo de reengenharia resulta numa nova organização, pois são implantadas novas formas de trabalho, os sistemas de produção são redesenhados, ou seja, a organização sofre uma mudança em que os antigos sistemas são descartados e incluem-se novos sistemas, estes mais flexíveis e menos burocráticos. A reengenharia assim como a gestão da qualidade não somente passa a garantir maior eficiência em toda a cadeia produtiva, mas no que concerne aos comportamentos individuais de seus funcionários, maior autonomia por meio de *empowerment* no planejamento e na melhoria nas mudanças dos processos produtivos da organização; implicando por vezes na inovação organizacional.

Segundo Robbins, “os funcionários de uma empresa podem ser a mola propulsora da inovação e da mudança ou podem ser uma barreiras contra eles” (Robbins, p.10), neste aspecto o estudo comportamento organizacional oferece diversas idéias e técnicas fundamentais aos gestores na implementação dessas mudanças e na inovação organizacional, estimulando os seus funcionários a uma maior criatividade e menor resistência à mudança.

Um dos grandes desafios enfrentados pelas organizações atuais refere-se a diversidade da força de trabalho, pois elas estão ficando mais heterogêneas no que diz respeito à raça, etnia e ainda ao sexo dos funcionários. O mercado de trabalho que antes era de maioria quase absoluta masculina, hoje se tem grande representatividade das mulheres. Atualmente é um desafio de a administração atender e adaptar a organização aos estilos de vida das pessoas que participam dela. É crescente hoje, por exemplo, o número de grupos pessoas de diferentes culturas e nacionalidades (europeus, africanos e asiáticos) compondo as organizações brasileiras. Esta diversidade da força de trabalho quando bem administrada proporciona bons índices de produtividade, de criatividade e de tomada de decisão; quando mal administrada gera altos índices de rotatividade, de conflitos pessoais e dificuldade de comunicação, por isso o campo do C.O. oferece conceitos e idéias aos administradores a desenvolverem habilidades para esses casos.

Uma questão a ser discutida é a ‘temporariedade’, dado que hoje em dia os executivos passam por longos períodos de mudança constantes, interrompidos

ocasionalmente por curtos períodos de estabilidade, ou seja, o mundo dos executivos atualmente é o da ‘temporiedade’ permanente. É necessário, por isso, que cada vez mais os executivos, por meio do campo do comportamento organizacional, adquiram novos conhecimentos e habilidades de maneira contínua a fim de aprendam a lidar com a temporiedade, bem como a conviver com a flexibilidade, a espontaneidade e a imprevisibilidade.

Uma oportunidade que está surgindo no contexto atual é o equilíbrio da vida pessoal e profissional do trabalhador. Em consequência de novos avanços e inovações tecnológicas, principalmente àqueles ligados a comunicação, principalmente relacionados à Internet, a organização produtiva do trabalho, sofre mudanças abruptas que visam a tornar seus funcionários mais capazes e motivados com o seu emprego. A imersão deste espaço cibernético faz com que o trabalho seja transferido para sua casa ou em qualquer outro lugar e isto garante maior flexibilidade ao funcionário no que diz respeito ao horário para assegurar um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Com isso, a disciplina do comportamento organizacional, assegura rotinas de trabalho menos estressantes, logo uma maior qualidade de vida no trabalho; entretanto estes métodos de planejamento de ambientes asseguram uma qualidade de vida no trabalho ou um controle da vida no trabalho? Neste aspecto, as recompensas diretas e indiretas, as condições do ambiente de trabalho, essa a autonomia e participação do indivíduo, a imagem social da empresa e o equilíbrio entre trabalho, família e lazer promovem, na realidade, a instrumentalização do indivíduo no trabalho através de métodos cada vez mais sofisticados de controle social, ou seja, o trabalho do funcionário nesta nova organização produtiva está cada vez mais alienante.

Robbins ressalta “por muito tempo, os trabalhadores acreditaram-se que seus empregadores deveriam recompensar sua lealdade e bom desempenho com segurança no emprego, benefícios generosos e aumentos regulares de remuneração” (Robbins, p.11). Entretanto, em decorrência de o mercado tornar-se mais competitivo, as organizações sentiram a necessidade de desfazer políticas tradicionais baseadas na segurança do emprego, no tempo do cargo ou na remuneração no sentido de reduzir custos. Como exemplo deste caso, temos *downsizing* com o enxugamento de pessoal que apesar de diminuir as atividades burocráticas utilizando a racionalização e a reestruturação, alcançando maior produtividade irão resultar em um declínio da lealdade dos funcionários. Portanto, é um grande desafio do comportamento organizacional desta

maneira, motivar seus funcionários menos comprometidos, além de manter competitividade.

A questão dos dilemas éticos nas empresas é outro ponto a ser discutido, pois é necessário definir condutas corretas e erradas para melhorar o comportamento ético, por isso administradores e suas organizações estão reagindo a esse problema de diversas maneiras. Para fornecer assistência às questões de dilemas éticos, contratam-se conselheiros, além disso, criam mecanismos de proteção aos funcionários que denunciam as práticas antiéticas na organização. Portanto, é um grande desafio para as organizações por campo de o comportamento organizacional estabelecer um clima eticamente saudável a seus funcionários, garantindo maior produtividade e uma menor ambigüidade no que se refere aos dilemas éticos.

REFERÊNCIA

ROBBINS, Stephen P., **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004, Cap. 1