

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

ANTÔNIO AUGUSTO MIRANDA

Resenha - Comportamento Organizacional: uma introdução

ROBBINS, Stephens P. , Fundamentos do Comportamento Organizacional. 7 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004, cap. 1.

O comportamento organizacional tem como foco as ações e as atitudes das pessoas no interior das organizações. Sendo um estudo sistemático, busca evidências científicas a partir de condições controladas, medidas e interpretadas.

No desempenho dos funcionários, há três tipos de comportamento que se destacam: a produtividade, o absenteísmo e a rotatividade. Recentemente, tem-se falado em cidadania organizacional, que seriam atitudes dos funcionários que ajudam na eficácia da organização. Agindo com solidariedade, evitando conflitos, elogiando os colegas e a empresa os funcionários estarão desenvolvendo ações voltadas para a cidadania organizacional. Questões relacionadas ao clima organizacional também são tratadas através do estudo do comportamento organizacional, devido sobretudo pelas ligações entre satisfação e produtividade, absenteísmo e rotatividade.

Estando as organizações caracterizadas pelos papéis formais que definem e modelam o comportamento de seus membros, deve-se considerar no estudo do comportamento organizacional, além das pessoas, as organizações às quais elas estão vinculadas.

Algumas disciplinas comportamentais dão apoio ao estudo do comportamento organizacional. Dentre as quais, destacam-se:

Psicologia - dedica-se principalmente ao estudo do comportamento individual em questões como as referentes à aprendizagem, à personalidade, à percepção, ao treinamento, à liderança, à motivação, à satisfação, à decisão, dentre outras.

Sociologia - dedica-se ao sistema social no qual os indivíduos desempenham seus papéis. Debruça-se sobretudo sobre os grupos dentro das organizações. No âmbito do

comportamento organizacional tem contribuído bastante para os estudos sobre dinâmica de grupo, equipes de trabalho, cultura organizacional, burocracia, comunicação, status, poder, conflitos, etc.

Psicologia social - Mesclando conceitos da psicologia e da sociologia, foca na influência dos indivíduos sobre outros em questões como mudança, padrões de comunicação, processo decisório em grupo, etc.

Antropologia - dedica-se ao estudo das sociedades tendo como objetivo maior o entendimento dos seres humanos e as atividades desenvolvidas por eles. Tem contribuído significativamente nos estudos sobre cultura organizacional.

Ciências políticas - dedica-se ao estudo dos indivíduos e dos grupos em um ambiente político em questões como estruturação de conflitos e alocação de poder.

O estudo do comportamento organizacional tem como finalidade maior explicar, prever e controlar o comportamento humano. Se a explicação se volta para fatos passados numa tentativa de corrigí-los ou aprimorá-los, a previsão se volta para fatos futuros, numa tentativa de criar o ambiente mais propício para decisões acertadas. O controle tem como meta a eficácia no trabalho através de técnicas que interferem no comportamento dos indivíduos, gerando por isso, discussões acerca da ética de tais ações.

Sobretudo pela velocidade das mudanças, as organizações têm sentido a importância do estudo do comportamento organizacional. Em um mercado cada vez mais globalizado, em constante mudança, o nível de exigência dos consumidores têm aumentado demasiadamente. Não é à toa que cada vez mais as organizações valorizam a qualidade da gestão, assim como o melhoramento na produtividade. Fala-se então no processo de reengenharia. Ao tratar desses temas, o foco deixa de ser apenas os processos básicos de produção e passam a contemplar principalmente os funcionários, que além do nível operacional passam a atuar em dimensões mais sutis das organizações, como no planejamento e no processo decisório. O comportamento organizacional oferece às organizações meios para que as mudanças aconteçam e que de fato, dêem certo.

O estudo do comportamento organizacional, por outro lado, possibilita o desenvolvimento das habilidades humanas, garantindo com isso, uma maior eficácia da administração.

A diversidade da força de trabalho é um aspecto bastante importante que as organizações devem considerar atualmente. Mais uma vez, o estudo do comportamento organizacional apresenta ferramentas bastante úteis para amenizar as diferenças, promover a mudança em culturas organizacionais mais rígidas, administrando da melhor

maneira a diversidade e tirando o máximo de proveito do que ela pode oferecer, destacando-se o aumento da criatividade e inovação e a melhoria do processo decisório.

Outro ponto bastante importante a ser considerado diz respeito às conseqüências da globalização na vida das organizações, sobretudo dos indivíduos que as formam. Há uma interação constante de culturas diferentes, podendo ser proveitosa ou não. O comportamento organizacional torna possível a compreensão e um melhor convívio de pessoas que originalmente pertencem a culturas diferentes, dando possibilidade de melhores frutos nessas interações.

As tomadas de decisão, antes restrita aos membros que hierarquicamente estavam em posição mais alta, passaram a ser práticas diárias dos funcionários do nível operacional. O comportamento organizacional ajuda no fortalecimento das pessoas, modificando, assim, estilos de liderança, relações de poder, o planejamento do trabalho, assim como a estrutura das organizações.

Devido aos níveis de exigência dos consumidores e à acirrada concorrência, as organizações precisam estar sempre prontas para mudar tendo como finalidade a inovação. Sem isto estão fadadas a desaparecerem. O comportamento organizacional pode ajudar bastante na realização desse intento.

Atualmente o que deve haver de mais constante nas organizações é a mudança. A própria consciência de um movimento cada vez mais acelerado exige de todos os membros das organizações uma atualização contínua de seus conhecimentos e habilidades. O comportamento organizacional fornece maneiras para os funcionários compreenderem esse mundo em mudança contínua, exigindo sempre uma cultura organizacional focada na inovação.

A vida profissional e a pessoal tem se misturado sobretudo em organizações globais, e isto, em parte, devido às elevadas exigências das organizações que, para cumprirem prazos e metas, requerem cada vez mais tempo e exclusividade de seus funcionários. O estudo do comportamento organizacional pode ajudar bastante a amenizar conflitos dessa natureza orientando no planejamento de ambientes de trabalho.

Uma das mudanças marcantes nas relações entre os membros das organizações, notadamente entre empregados e empregadores, é a mudança de comportamento no tocante à lealdade. Os funcionários, de uma maneira geral, tem se mostrado com nítidas tendências a não continuarem fiéis às organizações que pertencem, e isto, devido às medidas drásticas de muitas empresas que despedem funcionários com longos anos de dedicação e lealdade. O comportamento organizacional tem como um dos maiores desafios motivar esses funcionários menos comprometidos mantendo a competitividade.

Outra questão de extrema relevância nas organizações diz respeito à ética de

seus funcionários, uma vez que as imensas pressões existentes em um mundo cada vez mais competitivo tornam os seres humanos mais susceptíveis a desvios de conduta. O estudo do comportamento organizacional ajuda na criação de ambientes eticamente saudáveis onde haja confiança numa correta referência de comportamento no interior das organizações.

Há três níveis de análise do comportamento organizacional: o nível individual, o nível do grupo e o nível do sistema organizacional. No nível individual são examinados os fundamentos do comportamento individual: valores, atitudes, percepção, aprendizagem. Além disso, o papel da personalidade e das emoções nesse comportamento, a motivação individual e o processo individual de tomada de decisão. No nível de grupo, analisam-se modelos de comportamento de grupo, maneiras de tornar os grupos mais eficazes, questões relacionadas à comunicação e à tomada de decisão dos grupos, assim como temas referentes à liderança, confiança, poder, política, conflitos, negociação, dentre outros. No nível do sistema organizacional discute-se como o comportamento pode ser afetado por diversas dimensões das organizações como a estrutura, o planejamento do trabalho e a tecnologia. Além disso, trata-se de temas como as políticas e as práticas de recursos humanos e como elas influenciam os membros das organizações, a influência da cultura organizacional no comportamento dos membros, assim como as técnicas de mudança e desenvolvimento organizacional.

Por toda essa riqueza de conhecimentos que o estudo do comportamento organizacional pode proporcionar ao desenvolvimento das organizações e, sobretudo às pessoas que as formam, faz-se necessário propagar o quanto esse estudo pode contribuir para uma sociedade que, essencialmente, é feita de organizações.