

O comportamento organizacional é o ramo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. Seguindo do entendimento de que os executivos realizam trabalhos por meio do trabalho de outras pessoas. O foco será: definir comportamento organizacional, descrever o que fazem os executivos, Explicar a importância do estudo sistemático do comportamento organizacional, listar as principais oportunidades e desafios no uso dos conceitos do comportamento organizacional, identificar as contribuições das principais disciplinas das ciências do comportamento ao estudo do comportamento organizacional, explicar por que os executivos precisam de conhecimentos sobre comportamento organizacional.

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Kleber Gonçalves de Sousa*

RESUMO

O comportamento organizacional é o ramo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. Seguindo do entendimento de que os executivos realizam trabalhos por meio do trabalho de outras pessoas. O foco será: definir comportamento organizacional, descrever o que fazem os executivos, Explicar a importância do estudo sistemático do comportamento organizacional, listar as principais oportunidades e desafios no uso dos conceitos do comportamento organizacional, identificar as contribuições das principais disciplinas das ciências do comportamento ao estudo do comportamento organizacional, explicar por que os executivos precisam de conhecimentos sobre comportamento organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Comportamento Organizacional. Executivo. Organização.

INTRODUÇÃO

Enfocaremos neste, aspectos relevantes sobre o comportamento organizacional, que é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm

sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Estuda três de terminantes do comportamento nas organizações: indivíduos, grupos e estrutura. O comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente.

A qualidade do trabalho e o apoio recebido no ambiente de trabalho são muito mais importantes. As habilidades técnicas são necessárias, mas insuficientes para o sucesso das atividades de gestão. Os executivos não podem depender apenas de suas habilidades técnicas. Eles precisam também de habilidades interpessoais.

Uma organização precisa ter políticas explícitas ou implícitas que orientarão a tomada de decisão. As organizações não se conduzem por si mesmas, daí a necessidade de um pensamento comum que norteie o administrador ao planejar, organizar, dirigir e controlar o trabalho realizado pelas pessoas, de modo a garantir que os objetivos sejam alcançados.

Existe um pano de fundo comum às diversas abordagens sobre funções, papéis, habilidades e atividades de administração: todas elas reconhecem a suprema importância da gestão de pessoas.

1 EVOLUÇÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Embora na prática os executivos já tenham compreendido há muito tempo a importância das habilidades interpessoais para a eficácia da gestão, as escolas de administração demoraram um pouco para captar essa mensagem.

Até o final da década de 80, o currículo dessas escolas enfatizava os aspectos técnicos da gestão. Seu foco principal era em economia, contabilidade, finanças e métodos quantitativos. Temas como comportamento e habilidades interpessoais não recebiam quase nenhuma atenção. (ROBBINS, 2005, pág. 2)

Nas últimas décadas, contudo, os professores começaram a perceber a importância do papel que o conhecimento sobre o comportamento humano tem na eficácia da gestão, e cursos voltados para essa área foram sendo agregados ao currículo.

O conceito de Administração Geral esta mudando. Não existe mais o executivo capaz de utilizar princípios de Administração gerais e universais de maneira eficiente, em qualquer

país, empresa ou setor. Cada organização é única, com características próprias que a diferenciam das demais, e um modelo de Administração bem-sucedido, utilizado em uma organização, não será necessariamente o ideal a ser adotado em uma outra. (PEREIRA, 2004, pág. 4)

O reconhecimento da importância das habilidades interpessoais dos executivos está relacionado à necessidade das organizações de conseguir e reter funcionários com alto nível de desempenho. Independentemente das condições do mercado de trabalho, funcionários que se destacam estão sempre em falta. Empresas com a reputação de serem bons locais de trabalho levam uma grande vantagem. A qualidade do trabalho e o apoio recebido no ambiente de trabalho são muito mais importantes.

Ter executivos com boas habilidades interpessoais é o mesmo que garantir um ambiente de trabalho mais agradável, o que, por sua vez, facilita a contratação e a manutenção de pessoas qualificadas. Além disso, criar um ambiente de trabalho agradável parece fazer sentido do ponto de vista econômico. (ROBBINS, 2005, pág. 2)

As habilidades técnicas são necessárias, mas insuficientes para o sucesso das atividades de gestão. Hoje, com um ambiente de trabalho cada vez mais competitivo e exigente, os executivos não podem depender apenas de suas habilidades técnicas.

A educação superior requerida deve proporcionar uma formação humanística e desenvolver a capacidade de visualizar globalmente os ambientes interno e externo de maneira a compreender o meio social, político e econômico no qual se insere a organização. Os administradores deverão tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente.

2 OS ADMINISTRADORES

Os executivos realizam trabalhos por meio do trabalho de outras pessoas. Eles tomam decisões, aplicam recursos e dirigem as atividades de outros com o intuito de atingir determinados objetivos.

De acordo com (2004, p. 4), todo indivíduo que conduz um grupo de pessoas na realização de tarefas capazes de contribuir para o alcance dos objetivos da organização é um administrador, independentemente do nível hierárquico em que esteja situado, do tipo

de formação profissional ou do tipo de organização em que esteja atuando, empresarial ou não empresarial.

Os executivos trabalham em uma organização que é uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua para atingir um objetivo comum.

As pessoas que supervisionam as atividades das outras e que são responsáveis pelo alcance dos objetivos nestas organizações são os executivos (eles também são chamados de administradores, especialmente nas organizações sem fins lucrativos). (ROBBINS, 2005, pág. 2)

As organizações existem para atingir objetivos, o executivo define objetivos e as possíveis formas de alcançá-los. A função de planejamento 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. Os executivos também são responsáveis pela elaboração da estrutura da empresa.

Todas as organizações englobam pessoas, e é parte do trabalho do executivo dirigir e coordenar essas pessoas. Essa é a função da liderança.

Quando os executivos motivam os funcionários, dirigem as atividades dos outros, escolhem os canais mais eficientes de comunicação ou resolvem conflitos entre as pessoas, eles estão exercendo sua liderança. (ROBBINS, 2005, pág. 2)

Os executivos desempenham dez papéis diferentes, altamente interligados, ou conjuntos de comportamentos atribuíveis às suas funções. Estes papéis podem ser agrupados de acordo com suas características básicas relativas aos relacionamentos interpessoais, à transferência de informações ou à tomada de decisões.

Esses papéis não são facilmente destacados por constituir o comportamento dos indivíduos que desempenham ora um, ora outro desses papéis. Eles fazem parte, portanto, do comportamento dos administradores no desempenho de suas funções administrativas. Entretanto, apesar de fazerem parte do comportamento administrativo, nem todos os gerentes dedicam igual atenção a cada um deles. Dependendo da área

funcional na qual atuam, seus comportamentos serão influenciados mais por uns papéis do que por outros. (PEREIRA, 2004, pág. 7)

a) papéis de relacionamento interpessoal: todo executivo precisa realizar tarefas de natureza cerimonial e simbólica. Quando o diretor de uma faculdade entrega os diplomas aos formandos na colação de grau ou quando um gerente de produção conduz um grupo de estudantes secundaristas em uma visita à fábrica, eles estão desempenhando o papel de figura de proa. Todos os executivos desempenham um papel de liderança. O terceiro papel desempenhado na área de relacionamento interpessoal é o de ligação. De acordo com Pereira, este papel é:

Obrigações que demandam o desempenho de papéis interpessoais podem, ocasionalmente, transformar-se em rotina, envolvendo uma série de comunicações e não significando importantes decisões a sei tomadas. Entretanto, são importantes para o bom funcionamento da organização e não podem ser ignoradas. Os papéis interpessoais podem fazer do administrador um símbolo, um líder ou apenas um elemento de ligação entre os subordinados, internamente, e com as demais organizações, externamente. (2004, p. 9)

b) papéis de informação: todos os executivos obtêm, de algum modo, informações de outras organizações e instituições. Estas informações, sobre as mudanças nos gostos dos consumidores ou sobre os planos da concorrência, são obtidas geralmente por meio de leituras de revistas ou de conversas com outros profissionais.

Os administradores podem não conhecer tudo, mas certamente conhecerão mais do que seus subordinados, pois têm acesso formal e fácil a cada membro da equipe. Além do mais, redes de contatos expõem os gerentes a informações externas às quais os subordinados dificilmente teriam acesso. (...) Os gerentes desenvolvem um poderoso arquivo de informações. A comunicação é, seguramente, a parte mais importante de seu trabalho. Três papéis descrevem os aspectos informacionais do trabalho do gerente: monitor, disseminador e porta-voz. (PEREIRA, 2004, p. 7)

c) papéis de decisão: requer que os administradores sejam empreendedores; gerenciadores de turbulências; alocadores de recursos e desempenham o papel de negociadores.

Uma organização é constituída por pessoas, com papéis formalmente determinados, que trabalharão em conjunto para alcançar objetivos. Todas as organizações têm vários pontos em comum, sem ser idênticas.

As organizações precisam ser encaradas como um negócio, e essa definição aplica-se igualmente a hospitais, escritórios de advogados, consultórios médicos, órgãos do governo e instituições sem fins lucrativos. Devem ser também racionalmente constituídas e conduzidas. (PEREIRA, 2004, p. 11)

2.1 Habilidades dos executivos

Em virtude do ritmo de inovação técnica e das mudanças ambientais, o segmento operacional da estrutura hierárquica se concentra na carreira profissional, e as organizações buscam administradores cujo perfil reúna habilidades técnicas, humanas e conceituais.

a) habilidades técnicas englobam a capacidade de aplicação de conhecimentos ou especialidades específicas.

Quando pensamos nas habilidades de profissionais como engenheiros civis ou cirurgiões-dentistas, geralmente temos em mente suas habilidades técnicas. Por meio da educação formal extensiva, eles obtiveram os conhecimentos e as práticas específicas de suas áreas. (...) Todo trabalho requer algum tipo de habilidade especializada e muitas pessoas adquirem tal conhecimento no exercício de suas funções. (ROBBINS, 2005, p. 4)

b) habilidades humanas: capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendendo-as e motivando-as, tanto mente como em grupos, define as habilidades humanas. Muitas pessoas são tecnicamente proficientes, mas incompetentes nos relacionamentos interpessoais.

Elas podem não ser boas ouvintes, incapazes de entender habilidades dos outros ou ainda ter dificuldade para administrar conflitos. Como os executivos realizam coisas do trabalho de outras pessoas, eles precisam ter habilidades humanas para se comunicar, motivar e delegar. (ROBBINS, 2005, pág. 5)

c) habilidades conceituais os administradores precisam entender com clareza como as partes e as funções da organização se ajustam e inter-relacionam.

Os executivos precisam ter capacidade mental para analisar e diagnosticar situações complexas. Um executivo pode possuir competência técnica e humana, mas fracassar por incapacidade de processar e interpretar racionalmente as informações. (ROBBINS, 2005, p. 5)

3 O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

O comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho das empresas. Como este estudo está voltado especificamente para situações relacionadas ao emprego, enfatiza-se o comportamento relativo a funções, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e administração. (ROBBINS, 2005, p. 6)

Os componentes que constituem a área de estudos do comportamento organizacional inclui motivação, comportamento e poder de liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudanças, conflitos, planejamento do trabalho e estresse no trabalho.

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 principalmente para o nível micro, ou individual, de análise, enquanto as demais disciplinas têm contribuído para a nossa compreensão dos conceitos macro, tais como os processos grupais e as organizações. (ROBBINS, 2005, p. 8)

A psicologia é a ciência que busca medir, explicar e, algumas vezes, modificar o comportamento dos seres humanos e dos animais. Os cientistas que contribuem nesta área de conhecimento são os que estudam as teorias relativas ao processo de aprendizagem e à personalidade, os psicólogos clínicos e, principalmente, os psicólogos organizacionais e industriais.

Os psicólogos organizacionais e industriais (...) estudam 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 de pessoal, planejamento do trabalho e estresse profissional. (ROBBINS, 2005, p. 8)

A Sociologia estuda o sistema social no qual os indivíduos desempenham seus papéis, ou seja, estuda as relações das pessoas entre si. Mais especificamente, a

maior contribuição dos sociólogos foi no estudo do comportamento dos grupos dentro das organizações, especialmente as formais e complexas.

As áreas do estudo do comportamento organizacional que mais receberam contribuições da sociologia foram a dinâmica de grupo, o desenho 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. (ROBBINS, 2005, p. 9)

A psicologia social é uma área dentro da psicologia que mistura conceitos desta ciência e da sociologia. Seu foco é a influência de um indivíduo sobre o outro.

Os psicólogos sociais também fazem significativas contribuições nas áreas de mensuração, entendimento e mudança de atitudes; padrões de comunicação; as formas pelas quais as atividades em grupo podem satisfazer necessidades individuais e o processo de tomada de decisão em grupo. (ROBBINS, 2005, p. 8)

A antropologia é o estudo das sociedades para compreender os seres humanos e suas atividades. O trabalho dos antropólogos sobre culturas e ambientes, ajuda a compreender as diferenças de valores, atitudes e comportamentos fundamentais entre povos de diferentes países ou de pessoas em diferentes organizações.

A Ciência política estuda o comportamento dos indivíduos e dos grupos dentro de um ambiente político. Alguns tópicos específicos desta área são a estruturação de conflitos, a alocação de poder e como as pessoas manipulam o poder para o atendimento de seus próprios interesses.

CONCLUSÃO

Entendemos que os executivos/administradores precisam desenvolver suas habilidades interpessoais ou humanas para que possam ser eficazes em suas funções. Que o

comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga os impactos que os indivíduos, os grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro de uma organização e, depois, utiliza este conhecimento para ajudar as empresas a trabalhar com maior eficácia.

O comportamento organizacional utiliza o estudo sistemático para melhorar as previsões sobre o comportamento que seriam feitas de maneira intuitiva. Mas, como as pessoas diferem umas das outras, precisamos analisar o comportamento organizacional dentro de um cenário contingencial, utilizando variáveis situacionais como moderadoras dos relacionamentos de causa e efeito.

O estudo do comportamento organizacional oferece desafios e oportunidades para os executivos. Ele aponta para diferenças e ajuda os executivos a perceber o valor da diversidade da mão-de-obra e quais as práticas que precisam ser modificadas quando se opera em diferentes países. Este estudo pode melhorar a qualidade e a produtividade dos funcionários, mostrando aos executivos como dar autonomia ao seu pessoal e como elaborar e implementar programas de mudanças, melhorar o atendimento ao cliente e ajudar os funcionários a equilibrar vida pessoal e profissional.

REFERÊNCIAS

PEREIRA, Ana Maris. *Introdução à Administração*. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.