

Fundamentos do Comportamento Organizacional

Capítulo Um

A Dinâmica das Pessoas e das Organizações

As pessoas tendem a ser muito eficazes na gestão de relacionamentos quando compreendem e controlam as próprias emoções e podem ter empatia pelos sentimentos dos outros.

Daniel Goleman¹

Acima de tudo, uma riqueza em estratégias [de comportamento organizacional] está disponível para auxiliar profissionais a melhorar as operações de suas organizações.

Karlene H. Roberts et al.²

OBJETIVOS DO CAPÍTULO

COMPREENDER

- O significado de comportamento organizacional.
- Os objetivos e as forças essenciais dos quais ele se ocupa.
- Os conceitos básicos de comportamento organizacional.
- As principais abordagens utilizadas neste livro.
- Como o comportamento organizacional afeta o desempenho organizacional.
- Limitações do comportamento organizacional.

Chris Hoffman era recém-graduada em uma faculdade e estava ansiosa para iniciar sua nova carreira como representante de vendas da IBM. Os primeiros meses de trabalho foram extremamente agitados: ela participou de diversas sessões formais de treinamento, aprendeu sobre a vasta linha de produtos que deveria vender e buscou arduamente compreender a natureza complexa e fluida de seu novo empregador.

Em um desses dias, ao retornar tarde para casa, ela estava muito confusa para conseguir dormir imediatamente. Muitas questões passavam por sua mente, provocadas por suas observações das últimas semanas: “Por que alguns de meus colegas são mais bem-sucedidos que outros? Como podemos agir como uma equipe, quando estamos trabalhando em nossas casas e interagindo essencialmente por intermédio de nossos computadores portáteis? Como poderei um dia aprender a lidar com o estresse associado ao cumprimento de minhas cotas de vendas? Por que minha colega Carrie não coopera comigo quando lhe peço ajuda? Por que meu gerente pede sugestões para mim e depois segue em frente sem utilizá-las? De que forma a nova cultura da IBM é diferente da anterior? E por que, afinal, ela está sempre mudando?”.

Chris já está aprendendo alguns fatos fundamentais sobre a vida no ambiente de trabalho. *As organizações são sistemas complexos.* Caso Chris deseje tornar-se uma funcionária eficaz e, posteriormente, gerente, deverá compreender a forma como tais sistemas operam. Organizações como a IBM reúnem, de maneira eficiente, pessoas e ciência — humanidade e tecnologia. Com as rápidas descobertas e melhorias que a ciência proporcionou ao longo do último século, o domínio da tecnologia propriamente dita já é uma tarefa difícil. Quando se adicionam pessoas a essa situação, obtém-se um sistema sociotecnológico imensamente complexo, que praticamente desafia a compreensão humana. No entanto, o progresso da sociedade no século XXI depende enormemente do entendimento e do gerenciamento efetivo das organizações dos dias de hoje.

Chris também sabe que *o comportamento humano nas organizações é, algumas vezes, imprevisível.* O comportamento de seus colegas, gerentes e clientes decorre de necessidades íntimas, experiências existenciais e sistemas de valores pessoais. Entretanto, *o comportamento humano nas organizações pode ser parcialmente compreendido* mediante o estudo e a aplicação de modelos da ciência comportamental, administração e outras disciplinas; explorar as várias facetas desses tipos de comportamento é o objetivo deste livro. *Não existem soluções perfeitas para problemas organizacionais*, conforme Chris logo descobrirá. Contudo, os funcionários podem aumentar sua compreensão e suas habilidades, de forma que os relacionamentos no trabalho possam ser significativamente melhorados. A tarefa é desafiadora, mas os resultados são compensadores.

Eventualmente, Chris poderá tornar-se tão frustrada que se sentirá tentada a desistir de seu emprego. Um colega que não esteja disposto a cooperar pode limitar a eficácia de Chris; o comportamento de seu gerente será, algumas vezes, difícil de se compreender. Quer ela aprecie ou não o comportamento desses indivíduos, não poderá dar a si mesma o luxo de *não* trabalhar ou *não* se relacionar com outras pessoas. Sendo assim, é fundamental que ela tenha um aprendizado sobre comportamento humano, explore as formas pelas quais poderá melhorar suas habilidades interpessoais e comece a gerenciar seus relacionamentos com as outras pessoas no trabalho. Essas são áreas em que o conhecimento sobre comportamento organizacional pode trazer uma contribuição significativa para sua eficácia.

Comportamento organizacional é necessário.

COMPREENDENDO O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Para proporcionar um entendimento acerca do que acontece no ambiente de trabalho, é útil iniciar a discussão com as definições, metas, forças e características principais do comportamento organizacional (CO). Ao longo deste capítulo, serão introduzidos os conceitos principais com os quais o CO lida, apresentadas as quatro abordagens básicas utilizadas neste livro e identificados alguns fatores que podem limitar o sucesso do CO.

Definição

Comportamento organizacional é o estudo sistemático e a aplicação cuidadosa do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, seja como indivíduos, seja em grupos. Ele busca identificar as formas pelas quais as pessoas podem agir de maneira mais eficaz. O comportamento organizacional é uma disciplina científica cuja base do conhecimento e um grande número de estudos de pesquisa e de desenvolvimentos conceituais está constantemente adicionando novos elementos. Ele também pode ser descrito como uma ciência aplicada, já que a informação de práticas efetivas executadas por uma organização é disseminada para muitas outras.

Cinco níveis de análise

O comportamento organizacional oferece um conjunto útil de ferramentas em vários níveis de análise. Ele auxilia os gerentes, por exemplo, a examinar o comportamento de *indivíduos* em uma organização. Também ajuda na compreensão das complexidades envolvidas nas relações *interpessoais*, quando duas pessoas interagem (dois colegas ou um par superior-subordinado). Em outro nível, o comportamento organizacional é valioso para que se possa analisar a dinâmica de relacionamento de *grupos* pequenos, sejam eles formais, sejam informais. Quando dois ou mais grupos necessitam coordenar seus esforços, como os departamentos de engenharia e vendas, os gerentes tornam-se interessados pelas relações *intergrupais* que possam surgir. Finalmente, as organizações também podem ser vistas e administradas como *sistemas completos*, que possuem relações entre organizações (por exemplo, em fusões e *joint ventures*).

O comportamento organizacional, como uma disciplina relativamente nova, tem experimentado alguma dificuldade quanto à sua emergência como um campo bem-definido de estudo ou aplicação. Há uma falta de consenso associada à sua *unidade de análise* (indivíduos, grupos ou a organização inteira), sua *necessidade* mais importante (como fonte de dados empíricos e teoria integradora ou como base para informação aplicada), seu *foco* principal (micro ou macroquestões) e suas principais *contribuições* até o momento. Essa ausência de uma definição clara tem sido agravada pelos múltiplos critérios que podem ser utilizados para avaliar sua efetividade. Os problemas ligados a essa questão incluem a escolha dos *stakeholders* relevantes, a utilização de prazos curtos ou longos para verificação de resultados e a fundamentação em dados mais *soft* ou mais *hard* (percepções ou registros). Todas essas questões merecem atenção e esclarecimentos.

Metas

As quatro metas do CO são descrever, compreender, prever e controlar o comportamento humano no trabalho.

A maioria das ciências compartilha quatro metas: descrever, compreender, prever e controlar alguns fenômenos. Essas também são as **metas do comportamento organizacional**. A primeira meta é *descrever*, sistematicamente, a forma como as pessoas se comportam em diversas situações. A conquista desse objetivo permite aos gerentes se comunicar a respeito do comportamento humano no trabalho, utilizando uma linguagem comum. Um benefício do estudo deste livro, por exemplo, é a aquisição de um novo vocabulário sobre comportamento organizacional (ver Glossário).

Uma segunda meta é *compreender* porque as pessoas se comportam de determinada maneira. Os gerentes ficariam profundamente frustrados, caso apenas pudessem falar sobre as atitudes de seus funcionários, sem entender as razões por trás dessas ações. Dessa forma, gerentes inquisitivos buscam investigar as explicações para tais ações. *Prever* o comportamento futuro dos funcionários também é outra meta do comportamento organizacional. Idealmente, os gerentes deveriam possuir a capacidade de prever quais funcionários poderiam ser dedicados e produtivos e quais estariam ausentes, atrasados ou ineficientes em certo dia (de forma que pudessem adotar medidas preventivas). A meta final do comportamento organizacional é *controlar* — pelo menos parcialmente — e realizar alguma atividade humana no trabalho. Os gerentes são responsáveis pelos resultados de desempenho, portanto, profundamente interessados em ter capacidade de produzir algum impacto sobre o comportamento de seus funcionários, o desenvolvimento de habilidades, o esforço da equipe e sobre a produtividade. Os gerentes precisam ser capazes de melhorar os resultados por meio das ações que eles e seus funcionários realizam, e o comportamento organizacional poderá auxiliá-los na busca por essa meta.

Algumas pessoas temem que as ferramentas utilizadas no comportamento organizacional possam ser utilizadas para limitar sua liberdade e subtrair seus direitos. Embora esse cenário seja possível, ele não é muito provável, visto que as ações dos gerentes estão sempre sujeitas a intensa fiscalização. Os gerentes precisam ter em mente que o comportamento organizacional é uma ferramenta humana para benefício humano. Ele se aplica extensivamente ao comportamento de pessoas em todos os tipos de organização, como empresas, governos, escolas e de serviço. Quaisquer que sejam as organizações, há sempre a demanda para descrever, compreender, prever e melhorar a gestão do comportamento humano.

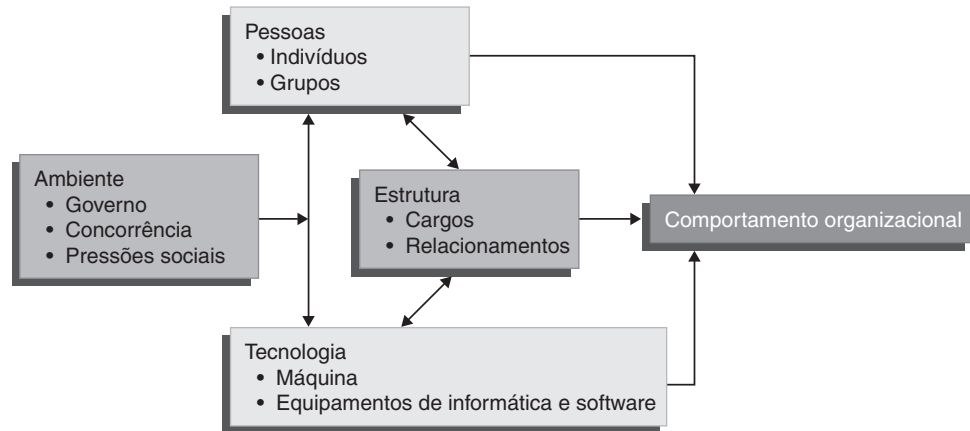
Forças

Quatro forças essenciais

Um conjunto complexo de forças afeta atualmente a natureza das organizações. Ampla variedade de questões e tendências, referentes a essas forças, pode ser classificada em quatro áreas: pessoas, estruturas, tecnologia e ambiente no qual a organização opera (ver Figura 1.1). Quando as pessoas trabalham juntas em uma organização para alcançar determinado objetivo, algum tipo de estrutura de relacionamento formal é requerido. As pessoas também utilizam a tecnologia para ajudá-las a executar suas atribuições, de modo que indivíduos, tecnologia e estrutura interajam. Além disso, esses elementos são influenciados pelo ambiente externo, e também o influenciam, em sentido contrário. Cada uma das quatro forças que afetam o comportamento organizacional e exemplos de cada uma delas são considerados brevemente nas seções seguintes.

Pessoas As pessoas compõem o sistema social interno de uma organização. Esse sistema consiste em indivíduos e grupos, sejam grupos grandes ou pequenos. Há grupos não oficiais, informais, e outros mais oficiais, formais. Os grupos são dinâmicos. Eles se formam, alteram-se e se dispersam. As pessoas são seres vivos, pensantes e sensíveis que trabalham nas organizações para alcançar

FIGURA 1.1
Forças Essenciais
que Afetam o
Comportamento
Organizacional



seus objetivos. Devemos nos lembrar que as organizações existem para servir as pessoas, em vez de as pessoas existirem para servir às organizações.

A organização humana atual não é mais a mesma que foi ontem, ou a que havia sido no dia anterior. Em particular, a força de trabalho tornou-se mais ricamente *diversa*, o que significa que os funcionários trazem ampla variedade de formações educacionais, talentos e perspectivas para seus trabalhos. Essa diversidade pode apresentar desafios a serem resolvidos pela gerência, por exemplo, ele pode ter na mesma equipe pessoas que se vestem de maneira alternativa ou que praticam esportes radicais ou outros estilos de vida singulares. Outros funcionários examinaram seus valores e estão determinados a privilegiar objetivos pessoais em detrimento do comprometimento total com a organização. Os gerentes precisam estar sintonizados com esses diversos padrões e tendências e estar preparados para adaptar-se a eles.

Algumas das mudanças na força de trabalho podem ser descritas da seguinte forma: houve declínio na ética do trabalho e aumento na ênfase no lazer, na auto-expressão, em auto-realização e no crescimento pessoal. A aceitação automática da autoridade por parte dos funcionários tem diminuído, ao mesmo tempo que o desejo por participação, autonomia e controle tem aumentado. Concomitantemente, vários fatores significativos estão afetando a força de trabalho. Habilidades tornaram-se obsoletas como resultado dos avanços tecnológicos e trabalhadores manuais devem ser reciclados ou recolocados. A necessidade de segurança torna-se essencial nas mentes de milhões de trabalhadores (ao passo que a lealdade decresce) em virtude da ameaça ou da realidade dos cortes e terceirizações. E, mesmo em períodos de inflação controlada, a ausência de aumentos salariais expressivos para muitos funcionários renovou a ênfase dada ao dinheiro como elemento motivador.

Na verdade, uma nova força de trabalho emergiu e as práticas de liderança dos gerentes devem mudar para se adaptar a essas novas condições. Tais mudanças e desenvolvimentos rápidos deram uma nova ênfase à capacidade de liderança. Algumas empresas estão descobrindo que demonstrar atenção, escutar verdadeiramente os funcionários e preocupar-se tanto com a competência quanto com os relacionamentos estão entre as chaves para a motivação da força de trabalho atual. Outras empresas estão pressionando seus gerentes a responder a uma força de trabalho cada vez mais diversa mediante a construção de orgulho sem a desvalorização de outras pessoas, a dar *empowerment* a alguns sem explorar os outros, e a demonstrar abertura, confiança, compaixão autêntica e vulnerabilidade.³

Estrutura A estrutura define o relacionamento formal e a utilização das pessoas nas organizações. A existência de cargos diferentes é um requisito para o cumprimento de todas as atividades de uma organização. Há gerentes e funcionários, contadores e montadores. Essas pessoas devem relacionar-se de alguma forma estruturada, de maneira que seu trabalho possa ser coordenado efetivamente. Esses relacionamentos criam muitos problemas complexos no que se refere a cooperação, negociação e tomada de decisões.

Muitas estruturas organizacionais têm-se tornado mais achatadas (contendo menos níveis hierárquicos, uma meta normalmente obtida com o corte de posições pertencentes às camadas intermediárias da gerência). Essas reestruturações têm ocorrido como resultado da pressão para reduzir os custos e manter-se competitivo ao mesmo tempo. Outras estruturas tornaram-se ainda mais complexas em decorrência de fusões, aquisições e novos empreendimentos. Diversas organizações

têm experimentado contratar forças de trabalho contingentes (funcionários temporários, em regime de meio expediente ou terceirizados). Finalmente, muitas empresas passaram a utilizar uma estrutura baseada em equipes no lugar de uma estrutura tradicional (uma tendência que será discutida no Capítulo 13).

Tecnologia A tecnologia fornece os recursos com os quais as pessoas trabalham, ao mesmo tempo que afeta os trabalhos realizados por essas mesmas pessoas. Ninguém conseguiria obter muitos resultados utilizando apenas as próprias mãos, de forma que é preciso construir prédios, projetar máquinas, criar processos de trabalhos e reunir recursos. A tecnologia utilizada tem uma influência significativa nas relações no trabalho. Uma linha de montagem não é a mesma coisa que um laboratório de pesquisa, e uma mina de ferro não possui as mesmas condições de trabalho de um hospital. O grande benefício proporcionado à humanidade pela tecnologia é a capacidade de trabalhar mais, de maneira mais eficiente, mas ela também restringe as ações das pessoas de diversas maneiras. Esse processo possui custos e benefícios. Exemplos do impacto da tecnologia incluem: o crescente emprego de robôs e de sistemas de controles automatizados nas linhas de montagem, a mudança dramática de um modelo de economia baseado na produção de manufaturas para um modelo baseado na prestação de serviços, o aumento impressionante na capacidade de sistemas e equipamentos de informática, o movimento acelerado em direção à massificação do uso da “auto-estrada” da informação (Internet) e a necessidade de responder às demandas da sociedade por produtos de melhor qualidade a preços mais aceitáveis. Cada um desses avanços tecnológicos, de maneira particular, aumenta a quantidade de pressão aplicada sobre o CO para manter o delicado equilíbrio entre os sistemas técnicos e sociais.

Ambiente Todas as organizações operam em um ambiente interno e em um externo. Uma simples organização não existe sozinha. Ela faz parte de um sistema mais amplo que contém outros elementos, como o governo, as famílias e outras organizações. Diversos tipos de mudança no ambiente criam demandas para as organizações. Os cidadãos esperam que as organizações sejam socialmente responsáveis; novos produtos e concorrência chegam de todas as partes do mundo; o impacto direto dos sindicatos (medido em relação ao número de funcionários sindicalizados) diminuiu; a dramática marcha das mudanças sociais se acelera. Todos esses fatores — mas especialmente a rápida globalização do ambiente dos negócios cujo impacto no CO é discutido no Capítulo 16 — influenciam-se mutuamente em um sistema complexo que produz um contexto dinâmico, até mesmo caótico, para um grupo de pessoas.

Organizações de indivíduos, como uma fábrica ou uma escola, não podem escapar de serem influenciadas por esse ambiente externo, o qual interfere nas atitudes das pessoas, afeta as condições de trabalho e produz concorrência por recursos e poder. Ele deve ser considerado no estudo do comportamento humano nas organizações.

Características Positivas do Campo do Comportamento Organizacional

Interdisciplinaridade

Um dos pontos mais positivos do comportamento organizacional é sua natureza *interdisciplinar*. Ele integra as ciências comportamentais (o universo de conhecimento sistemático pertencente à explicação da natureza e das causas do comportamento das pessoas) com outras ciências sociais que possam contribuir para a compreensão do objeto de estudo. Ele retira dessas disciplinas quaisquer idéias que possam melhorar as relações entre as pessoas e as organizações. Sua natureza interdisciplinar é similar à natureza da medicina, a qual aplica os conhecimentos extraídos das ciências físicas, biológicas e sociais para a prática médica funcional.

Outro ponto forte do comportamento organizacional é a sua base emergente de *conhecimentos de pesquisa, modelos e estruturas conceituais*. O campo do comportamento organizacional tem crescido em profundidade e em extensão e ainda continuará a amadurecer. As chaves para seu sucesso no presente e no futuro giram em torno dos processos relacionados ao desenvolvimento de teorias, pesquisas e práticas gerenciais. As **teorias** (ver seção O Que os Gerentes Estão Lendo) oferecem explicações sobre como e por que as pessoas pensam, sentem e agem da forma como o fazem. As teorias identificam variáveis importantes e as reúnem para formar proposições especulativas que possam ser testadas com pesquisa. As boas teorias também são práticas — elas tratam de questões comportamentais significativas, contribuem para a compreensão e fornecem diretrizes



Dois autores campeões de vendas de livros e professores da Harvard Business School defendem a idéia de que os executivos deveriam prestar mais atenção na Teoria da Administração (conexões casuais entre variáveis). Apesar da equivocada concepção difundida de que as teorias não são práticas, elas se mostram valiosas de duas formas: ajudam na elaboração de previsões e auxiliam na interpretação e compreensão dos fenômenos atuais e dos motivos pelos quais eles ocorreram. Segundo afirmou em certa ocasião o psicólogo social Kurt Lewin, “não há nada tão prático quanto uma boa teoria”.

Uma vez que todas as ações e decisões tomadas pelos gerentes são baseadas em alguma teoria (implícita ou explícita, válida ou não-válida), a aceitação e a adoção de teorias, seu emprego de maneira construtiva e a participação efetiva com o objetivo de melhorá-las são fundamentais para os gerentes. Os gerentes devem aprender a identificar as teorias que mais poderão ajudá-los e a diferenciar as teorias boas das más. Essencialmente, devem aprender a se tornar consumidores criteriosos de teorias.

Fonte: CHRISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR, Michael E. *The Innovator's Solution*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2003.

tanto para a reflexão quanto para a prática gerencial. Diversas teorias práticas e interessantes serão apresentadas neste livro, organizadas de forma bem direta.

Pesquisa é o processo de coleta e interpretação de evidências relevantes, que tanto poderá apoiar uma teoria comportamental como alterá-la. As hipóteses de pesquisa são afirmações verificáveis que reúnem variáveis em uma teoria, e elas conduzem o processo de coleta de dados. Os dados são gerados por vários métodos de pesquisa, como estudos de caso, experimentos de campo e de laboratório e levantamentos.⁴ Os resultados desses estudos, conforme são publicados em vários periódicos, podem afetar tanto as teorias em exame quanto as futuras práticas gerenciais.

A pesquisa é um processo contínuo por meio do qual valiosos conhecimentos comportamentais são descobertos. O exame do fluxo de informações assemelha-se à exploração do rio Mississippi, a partir de sua nascente no norte do estado de Minnesota, até seu poderoso fim, no golfo do México. Da mesma forma que uma viagem por todo o rio permite apreciar mais apropriadamente seu crescimento e impacto, uma revisão das pesquisas ajuda a entender como as principais idéias associadas ao comportamento organizacional evoluíram ao longo do tempo. Por isso, os pontos mais significativos das pesquisas mais relevantes serão brevemente apresentados em lugares apropriados deste texto.

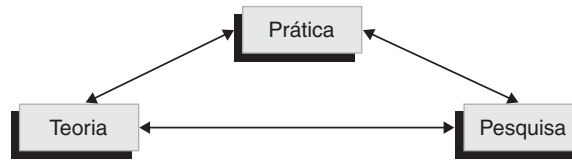
Entretanto, nem a pesquisa nem a teoria permanecem úteis se tomadas separadamente. Os gerentes aplicam modelos teóricos para estruturar seus pensamentos; eles utilizam os resultados das pesquisas para fornecer diretrizes relevantes para suas ações. Nesses casos, teoria e pesquisa formam fundações equilibradas e saudáveis para a **prática**, que é a aplicação consciente de modelos conceituais e resultados de pesquisas de forma a melhorar os desempenhos individual e organizacional no trabalho.

Os gerentes também desempenham papel fundamental em outro sentido — o desenvolvimento de teorias e a condução de pesquisas. O feedback de profissionais atuando no mercado pode sugerir que modelos e teorias sejam simples ou complexos, realistas ou artificiais, úteis ou inúteis. As organizações servem como locais para pesquisa e fornecem objetos para vários estudos. De acordo com o esquema apresentado na Figura 1.2, há uma interação de mão dupla entre cada par de processos, e todos os três pares de processos são cruciais para o futuro do comportamento organizacional. Modelos mais aprimorados devem ser desenvolvidos, pesquisas baseadas em modelos teóricos precisam ser realizadas e os gerentes devem ser mais receptivos a ambas as fontes e aplicá-las em seus trabalhos.

Maior aceitação

Felizmente, um terceiro aspecto positivo do comportamento organizacional é a crescente aceitação da *teoria* e da *pesquisa* por gerentes em atividade. Esse desejo, por parte dos gerentes, de explorar novas idéias explica por que esta edição do livro *Comportamento organizacional* inclui ampla amostragem de resultados teóricos e práticos. Os gerentes atuais são mais receptivos a novos modelos, apóiam novas pesquisas relacionadas ao tema e experimentam avidamente novas idéias. Exemplos desse crescente diálogo entre o mundo da ciência e o mundo prático são variados, como

FIGURA 1.2
A Interação entre Teoria, Pesquisa e Prática no Comportamento Organizacional e Exemplos de Fontes de Cada um Deles



Exemplos de Fontes		
Informações sobre Teorias	Informações sobre Pesquisas	Informações sobre Práticas
<i>Academy of Management Review</i>	<i>Academy of Management Journal</i>	<i>Academy of Management Executive</i>
<i>Human Relations</i>	<i>Journal of Applied Psychology</i>	<i>Organizational Dynamics</i>
<i>Administrative Science Quarterly</i>	<i>Journal of Management</i>	<i>Harvard Business Review</i>
<i>Psychological Bulletin</i>	<i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i>	<i>Business Horizons</i>
<i>Annual Review of Psychology</i>	<i>Journal of Organizational Behavior</i>	<i>California Management Review</i>

pode ser visto nas experiências de equipes autogerenciadas, uma prática que será descrita posteriormente (Capítulo 13). Esses exemplos ilustram os tipos de práticas organizacionais, que, quando associadas ao desenvolvimento da teoria e à pesquisa, continuarão a produzir melhor desempenho organizacional. Pesquisadores identificaram questões essenciais, elaboraram os estudos apropriados e relataram seus resultados e conclusões. Outras pessoas examinaram estudos relacionados e os utilizaram para construir modelos e teorias que explicam um grupo de descobertas e ajudam a orientar novos estudos. Como resultado, o comportamento organizacional tem avançado substancialmente e continuará a ser de vital importância ao longo do século XXI. Exemplos de fontes sobre a teoria do CO, pesquisa e informações práticas são mostrados na Figura 1.2.

CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Todas as áreas das ciências sociais, ou mesmo das ciências médicas, possuem fundamentação filosófica de conceitos básicos que orientam seu desenvolvimento. Na contabilidade, por exemplo, o conceito fundamental é “para cada débito haverá um crédito”. Todo o sistema de partidas dobradas da contabilidade foi construído em torno dessa equação, quando ele substituiu o sistema de entradas únicas muitos anos atrás. Na física, há uma crença fundamental de que os elementos da natureza são uniformes. A lei da gravidade opera uniformemente em Tóquio ou em Londres, e um átomo de hidrogênio é idêntico em Moscou ou em Washington. Ainda que tal uniformidade não possa ser aplicada às pessoas, certos conceitos básicos associados ao comportamento humano existem.

Como pode ser visto na Figura 1.3, o comportamento organizacional parte de um conjunto de conceitos fundamentais centrados na natureza das pessoas e das organizações. Eles são os princípios permanentes que constituem uma fundação sólida para o CO. Um resumo dessas idéias é apresentado a seguir; elas também se encontram distribuídas ao longo dos próximos capítulos.

FIGURA 1.3
Conceitos Fundamentais do Comportamento Organizacional

A Natureza das Pessoas	A Natureza das Organizações
<ul style="list-style-type: none"> • Diferenças individuais • Percepção • Totalidade da pessoa • Comportamento motivado • Desejo de envolvimento • Valorização do indivíduo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas sociais • Interesse mútuo • Ética

A Natureza das Pessoas

No tocante às pessoas, há seis conceitos básicos: diferenças individuais, percepção, totalidade da pessoa, comportamento motivado, desejo de envolvimento e valorização do indivíduo.

Diferenças Individuais As pessoas têm muito em comum (ficam excitadas com uma conquista; sofrem pela perda de um ente querido), mas cada pessoa no mundo também é individualmente diferente (e espera-se que todos, no futuro, continuem diferentes!). A idéia de **diferenças individuais** é apoiada pela ciência. Cada pessoa é diferente das demais, provavelmente em milhões de aspectos, da mesma forma que o perfil do DNA de cada um é diferente, até onde se sabe. E essas diferenças normalmente são substanciais e não desprezíveis. Por exemplo, há bilhões de células no cérebro e bilhões de combinações possíveis de conexões e de pedaços de experiências que estão lá armazenadas. Todas as pessoas são diferentes e essa diversidade precisa ser reconhecida e respeitada como um valioso ativo para as organizações.

A idéia de diferenças individuais provém originalmente da psicologia. A partir do dia em que nasce, cada pessoa é única (o impacto da *natureza*) e as experiências individuais após o nascimento tendem a acentuar ainda mais essas diferenças (a influência da *experiência adquirida*). A existência de diferenças individuais significa que a administração poderá motivar melhor os funcionários simplesmente ao tratá-los de maneiras diferentes. Se não fosse pelas diferenças individuais, um modelo padronizado, uniforme, poderia ser utilizado para conduzir as relações com os funcionários e somente um julgamento mínimo seria necessário posteriormente. Diferenças individuais exigem que a abordagem a ser adotada pelos gerentes seja individual, não estatística. A crença no princípio de que cada pessoa é diferente das demais normalmente é denominada **lei das diferenças individuais**.

Lei das diferenças individuais

Percepção As pessoas olham para o mundo e vêem as coisas diferentemente. Mesmo quando são apresentadas ao mesmo objeto, duas pessoas podem enxergá-lo de formas diferentes. Suas visões sobre o ambiente objetivo são filtradas pela **percepção**, que é a maneira singular pela qual cada um vê, organiza e interpreta as coisas. Os indivíduos utilizam estruturas organizadas, que eles constroem ao longo de uma vida inteira de experiências e valores acumulados. Ter visões singulares sobre as coisas é outra forma pela qual as pessoas agem como seres humanos, em vez de como máquinas racionais.

Os funcionários enxergam seus universos de trabalho diferentemente, por diversas razões. Eles podem diferenciar-se em relação a suas personalidades, necessidades, fatores demográficos e experiências passadas, ou podem encontrar-se em diferentes lugares físicos, épocas ou ambientes sociais. Quaisquer que sejam as razões, *eles tendem a agir com base em suas percepções*. Essencialmente, cada pessoa parece estar dizendo: “Não reajo a um mundo objetivo, mas a um mundo julgado em termos de meus próprios valores e expectativas”. Essa maneira de reagir reflete o processo de **percepção seletiva**, na qual as pessoas tendem a prestar mais atenção naqueles traços do seu ambiente de trabalho que são mais consistentes com suas próprias expectativas ou que as reforcem. As percepções seletivas podem não somente causar interpretações equivocadas de eventos simples no trabalho, mas também levar à rigidez futura na busca de novas experiências. Os gerentes devem aprender a esperar diferenças perceptivas entre seus funcionários, aceitar as pessoas como seres emocionais e administrá-las individualmente.

Percepção seletiva

A Totalidade da Pessoa Embora algumas empresas desejem empregar apenas as habilidades ou o cérebro de uma pessoa, elas, de fato, empregam a pessoa em sua totalidade, e não somente certas características. Traços humanos distintos podem ser estudados separadamente, mas, em uma análise final, todos eles fazem parte de um sistema que compõe a pessoa inteira. As habilidades não existem separadas do histórico nem do conhecimento dos indivíduos. A vida pessoal não é totalmente separada da vida profissional, assim como as condições emocionais não podem ser separadas das condições físicas. As pessoas funcionam como seres humanos completos.

Um supervisor, por exemplo, queria contratar uma nova atendente de telemarketing chamada Anika Wilkins. Ela era talentosa, possuía experiência e preferia trabalhar no segundo turno. No entanto, quando Anika recebeu a proposta de emprego, respondeu que teria de iniciar meia hora mais tarde às quartas-feiras, pois a creche que atendia seu filho não estava disponível até aquele horário. Além disso, considerando-se que ela possuía uma pequena deficiência física, sua estação de trabalho necessitaria de um ajuste substancial na altura. Dessa forma, seu supervisor teve de considerar suas necessidades como uma pessoa em sua totalidade, não somente como trabalhadora.

Pessoa melhor

Quando a gerência aplica os princípios do comportamento organizacional, está buscando desenvolver melhor um funcionário, mas, ao mesmo tempo, ela deseja desenvolver um *indivíduo* melhor em termos de crescimento e realização pessoal. Os cargos formatam as pessoas de algum modo à medida que são executados, portanto a gerência precisa preocupar-se com os efeitos do trabalho sobre a pessoa como um todo. Os funcionários pertencem a diversas outras organizações, além daquela de seu empregador, e desempenham vários papéis dentro e fora da empresa. Caso o indivíduo como um todo possa ser melhorado, então os benefícios se estenderão além dos limites da empresa, em direção à sociedade na qual vive o funcionário.

Comportamento Motivado A partir da psicologia, aprende-se que o comportamento normal tem certas causas. Elas podem relacionar-se às necessidades de uma pessoa ou às conseqüências que resultam dos atos. No caso das necessidades, as pessoas não são motivadas por aquilo que *nós* pensamos que elas deveriam ter, mas por aquilo que *elas* mesmas desejam para si. Para um observador externo, as necessidades de uma pessoa podem parecer irrealis, mas, ainda assim elas detêm o controle. Esse fato deixa a administração com duas formas básicas para motivar as pessoas. Ela pode mostrar aos funcionários como certas ações aumentarão seu desejo de realização das necessidades pessoais, ou poderá simplesmente ameaçar diminuir sua satisfação caso adotem um modelo de ação indesejado. Claramente, um caminho em direção ao aumento do desejo de realização pessoal é a melhor abordagem. A motivação é essencial para a operação de uma organização. Independentemente da quantidade de tecnologia e equipamentos que uma organização possua, esses recursos não podem ser colocados em operação até que sejam liberados e conduzidos por pessoas que estejam motivadas.

Desejo de Envolvimento Muitos funcionários hoje em dia estão buscando, ativamente, oportunidades de trabalho que lhes permitam participar da tomada de importantes decisões, contribuindo, dessa forma, com seus talentos e idéias para o sucesso da organização. Eles anseiam pela oportunidade de compartilhar seus conhecimentos e aprender a partir de experiência obtida. Conseqüentemente, as organizações necessitam oferecer oportunidades para um envolvimento significativo — o que pode ser alcançado com o *empowerment* dos funcionários, uma prática que resulta em benefícios mútuos (ver Capítulo 8).

Valorização do Indivíduo As pessoas merecem ser tratadas de maneira diferente dos demais fatores de produção (propriedade, capital e tecnologia) porque constituem a ordem mais elevada do universo. Em virtude dessa distinção, elas desejam ser tratadas com carinho, respeito e dignidade; cada vez mais, demandam esse tipo de tratamento de seus empregadores. Elas se recusam a aceitar a velha idéia de que são simplesmente instrumentos econômicos e desejam ser avaliadas por suas habilidades e capacidades e receber oportunidades para se desenvolverem.

A Natureza das Organizações

Os três conceitos essenciais referentes à natureza das organizações afirmam que elas são sistemas sociais, formadas com base no interesse mútuo e que devem tratar os funcionários de maneira ética.

Sistemas Sociais Aprendemos, a partir da sociologia, que as organizações são sistemas sociais; conseqüentemente, as atividades existentes no seu interior são governadas tanto por leis sociais quanto por leis psicológicas. Da mesma forma que as pessoas possuem necessidades psicológicas, elas também possuem papéis e *status* sociais. Seu comportamento é influenciado tanto pelos grupos sociais como por seus impulsionadores individuais. De fato, dois tipos de sistemas sociais existem lado a lado no interior das organizações. Um deles é o sistema social (oficial) formal, e o outro é o sistema social informal.

A existência de um sistema social implica que o ambiente organizacional seja um ambiente de mudanças dinâmicas em vez de um conjunto de relações estáticas, conforme descrito em um organograma empresarial. Todas as partes do sistema são interdependentes e cada parte está sujeita a ser influenciada por qualquer outra. Tudo está relacionado a todo o restante.

Os efeitos de um sistema social mais amplo podem ser vistos na experiência de uma supervisora, Glenda Ortiz. Ortiz advertiu um funcionário por violação das regras de segurança. A ação estava dentro das normas e foi considerada rotineira por ela. No entanto, o sindicato local já estava insatisfeito com o que havia considerado como uma punição injusta por violações de segurança em outra unidade da companhia e desejava demonstrar simpatia por seus colegas da outra unidade, além de mostrar à



Dois consultores empresariais, Doug Lennick e Fred Kiel, definem inteligência moral como “a capacidade de diferenciar o certo do errado conforme definido por princípios universais”. Uma combinação de comportamento e astúcia, a inteligência moral baseia-se em virtudes universais para ajudar os líderes a alcançar suas metas pessoais e profissionais. Os autores defendem a idéia de que comportar-se de maneira moralmente adequada não é apenas correto, mas também é bom para os negócios.

Partindo da premissa de que as pessoas “nasceram para serem moralmente corretas”, Lennick e Kiel sugerem existir quatro elementos que fundamentam a inteligência moral:

- Integridade (agir consistentemente de acordo com seus valores).
- Responsabilidade (a disposição de responder pelas conseqüências de nossas ações e admitir nossos erros e fracassos).
- Compaixão (preocupar-se com os outros).
- Perdão (reconhecer que os outros cometem erros e aceitá-los).

Esses quatro elementos podem tornar-se competências caso os gerentes prossigam em um processo de três etapas que abrange o autoconhecimento, a autodivulgação e a descoberta de pontos fortes e fracos nos outros.

Fonte: LENNICK, Doug; KIEL, Fred. *Moral Intelligence: Enhancing Business Performance and Leadership Success*. Filadélfia: Wharton School Publishing, 2005.

administração que não mais seriam aceitos tratamentos similares nessa unidade. Fora isso, o presidente do sindicato, Jimmie Swallen, concorria à reeleição e desejava mostrar aos demais membros que estava protegendo seus interesses.

O sindicato encorajou o funcionário a registrar uma reclamação contra a ação de Ortiz, e uma simples questão disciplinar tornou-se um complexo problema sobre relações de trabalho, que consumiu o tempo de muitas pessoas antes que pudesse ser resolvido.

A idéia de um sistema social oferece uma estrutura para analisarmos as questões associadas ao comportamento organizacional. Ela ajuda a tornar os problemas de comportamento organizacional compreensíveis e administráveis.

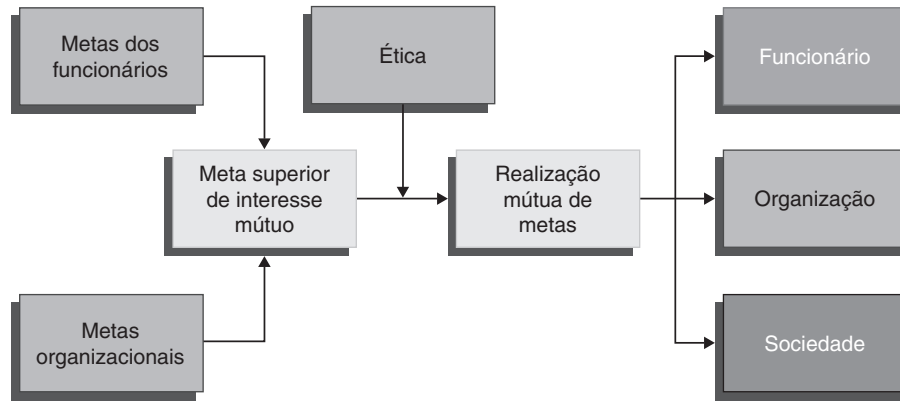
Interesse Mútuo As organizações necessitam das pessoas e as pessoas precisam das organizações. As organizações têm um propósito humano. Elas são formadas e mantidas com base na existência de algum tipo de **mutualidade de interesses** entre seus participantes. Os gerentes necessitam de funcionários que os ajudem a alcançar os objetivos organizacionais; as pessoas precisam das organizações para auxiliá-las a alcançar seus objetivos pessoais.⁵ Caso não haja mutualidade, a tentativa de reunir um grupo e desenvolver cooperação não tem nenhum sentido, uma vez que não há base comum sobre a qual construí-la. Conforme mostrado na Figura 1.4, o interesse mútuo proporciona uma meta superior — um objetivo que somente poderá ser alcançado com a integração dos esforços dos indivíduos e de seus empregadores.

Ética De modo a atrair e reter funcionários valiosos, em uma era na qual os bons trabalhadores são constantemente assediados por outras ofertas de emprego, as organizações devem tratar os funcionários de forma ética. Mais e mais empresas estão reconhecendo essa necessidade e estão respondendo a ela com uma variedade de programas para assegurar padrões mais elevados de desempenho ético por parte de gerentes e funcionários. As companhias têm estabelecido códigos de ética, publicado declarações de princípios éticos, oferecido treinamento sobre ética para seus funcionários, recompensado aqueles que apresentam comportamento ético notável, divulgado modelos de papéis positivos e elaborado procedimentos internos para lidar com casos de má conduta. Elas começaram a reconhecer que, uma vez que o comportamento organizacional diz respeito a pessoas, a filosofia ética está envolvida de uma maneira ou de outra com as ações que os indivíduos realizam (ver O Que os Gerentes Estão Lendo). Em virtude da relevância da ética, esse tema será abordado periodicamente ao longo do texto.

Meta superior

Ética diz respeito ao uso de princípios morais e valores para influenciar o comportamento de indivíduos e organizações, no tocante às escolhas entre o que é certo e o que é errado.

FIGURA 1.4
O Interesse Mútuo
Proporciona uma
Meta Superior
para Funcionários,
Organização e
Sociedade



Quando as metas e as ações de uma organização são éticas, os objetivos individuais, organizacionais e sociais têm maiores chances de serem alcançados. As pessoas encontram mais satisfação no trabalho quando há cooperação e trabalho em equipe. Elas sentem que estão aprendendo, crescendo e contribuindo. A organização também é mais bem-sucedida, pois ela opera de maneira mais eficaz. A qualidade passa a ser melhor, o serviço é melhorado e os custos são reduzidos. O grande beneficiário desse processo talvez seja a sociedade, uma vez que ela obtém melhores produtos e serviços, cidadãos mais capazes e um clima geral de cooperação e progresso. Surge um resultado no qual as três partes saem vencedoras, sem a necessidade de haver perdedores.

ABORDAGENS BÁSICAS DESTE LIVRO

O comportamento organizacional busca integrar quatro elementos: pessoas, estrutura, tecnologia e ambiente. Ele se assenta em uma fundação de conceitos interdisciplinares sobre a natureza das pessoas e das organizações. As quatro abordagens básicas — de recursos humanos, contingencial, orientada para resultados e sistêmica — estão entrelaçadas ao longo dos capítulos subseqüentes (ver Figura 1.5).

Uma Abordagem (Apoiadora) de Recursos Humanos

A **abordagem de recursos humanos** está associada ao conceito de desenvolvimento. Ela se preocupa com o crescimento e o desenvolvimento das pessoas em direção a níveis mais elevados de competência, criatividade e auto-realização, visto que elas são os recursos centrais de todas as organizações e sociedades. A natureza da abordagem de recursos humanos pode ser compreendida mediante uma comparação com o modelo tradicional de administração adotado no início do século XX. No modelo tradicional, os gerentes decidiam o que deveria ser feito e, então, controlavam intensivamente os funcionários para se assegurar de que estes alcançariam o desempenho desejado. O sistema de administração era diretivo e controlador.

FIGURA 1.5
As Abordagens
Básicas deste Livro

Recursos humanos (apoiadora)	Crescimento e desenvolvimento dos funcionários são estimulados e apoiados.
Contingencial	Comportamentos gerenciais distintos são exigidos por ambientes diferentes para obtenção de eficácia.
Orientada para resultados	Os resultados dos programas de comportamento organizacional são avaliados em termos de sua eficiência.
Sistêmica	Todas as partes de uma organização interagem em um modelo de relacionamento complexo.

A abordagem de recursos humanos, por outro lado, é apoiadora. Ela ajuda os funcionários a se tornar pessoas melhores, indivíduos mais responsáveis, e, dessa forma, busca criar um clima no qual eles poderão contribuir até o limite de suas capacidades melhoradas.⁶ Ela se fundamenta na idéia de que a melhoria das qualificações e das oportunidades para as pessoas levará diretamente a avanços na eficácia operacional. A satisfação no trabalho também será uma consequência direta da utilização mais intensa das capacidades por parte dos funcionários. Essencialmente, a abordagem de recursos humanos significa que melhores pessoas obterão melhores resultados. Isso pode ser ilustrado, de certa forma, com um antigo provérbio que diz:

*Dê um peixe a uma pessoa e você a alimentará por um dia;
Ensine-a a pescar e você a alimentará por uma vida toda.*

Abordagem apoiadora

Outro nome atribuído à abordagem de recursos humanos é **abordagem apoiadora**, pois o papel primordial de um gerente muda, de controlar ativamente os funcionários, em direção a um papel mais ativo de apoiar o crescimento e o desenvolvimento deles. O modelo apoiador do comportamento organizacional será discutido de maneira mais detalhada no Capítulo 2.

UMA ABORDAGEM CONTINGENCIAL

A administração tradicional sempre procurou princípios para oferecer “uma maneira ideal” para administrar um empreendimento. Havia uma forma correta para organizar, delegar e dividir tarefas. A forma correta era aplicada independentemente do tipo de organização ou situação envolvida. Os princípios da administração eram considerados universais. À medida que o campo do comportamento organizacional se desenvolvia, muitos de seus seguidores apoiavam inicialmente a tese de universalidade desses conceitos. As idéias comportamentais eram supostamente aplicáveis a quaisquer tipos de situação. Um exemplo disso era a crença de que a liderança voltada para os funcionários seria sempre melhor que a liderança orientada para a execução de tarefas, quaisquer que fossem as circunstâncias. Uma exceção ocasionalmente era admitida, mas, em geral, as idéias iniciais continuavam a ser aplicadas de maneira universal.

A visão mais aceita no século XXI é a de que poucos conceitos interdisciplinares podem ser aplicados em todos os casos. As situações são muito mais complexas do que podem parecer inicialmente, e as diferentes variáveis podem exigir abordagens comportamentais distintas. O resultado é uma **abordagem contingencial** para o comportamento organizacional, o que significa que *diferentes situações requerem práticas comportamentais diferenciadas para a obtenção da maior eficácia possível*.

A questão central, nesse caso, diz respeito a *quando* utilizar uma abordagem específica, que é um ponto freqüentemente ignorado nas discussões sobre o CO contingencial. Uma teoria sólida e o emprego cuidadoso de resultados de pesquisas podem auxiliar os gerentes a superar o clichê “tudo depende”. O objetivo principal de familiarizar-se com as descobertas dos estudos sobre CO e outros modelos relevantes é auxiliar os gerentes a encontrar uma resposta para a questão do “quando”. *Os gerentes precisam saber sob quais condições eles devem utilizar uma abordagem comportamental em detrimento de outra*, e o modelo contingencial poderá ajudá-los nessa tarefa.

Análise prévia é necessária.

Não existe mais uma única forma ideal. Cada situação deve ser cuidadosamente analisada para se determinar as variáveis existentes mais significativas com o objetivo de se estabelecer os tipos de práticas que serão mais eficazes. O ponto forte da abordagem contingencial é que ela encoraja a realização de uma análise para cada situação antes da adoção de quaisquer medidas, ao mesmo tempo que desestimula as práticas atuais baseadas em hipóteses universais sobre as pessoas. A abordagem contingencial também é mais interdisciplinar, mais orientada aos sistemas e mais direcionada à pesquisa que à abordagem tradicional. Assim, ela auxilia os gerentes a utilizar, da maneira mais apropriada, todo o conhecimento existente sobre pessoas nas organizações.

Uma Abordagem Orientada para Resultados

Todas as organizações precisam obter algum tipo de produto ou resultado. Uma meta dominante para muitas delas é ser uma empresa produtiva, de forma que essa **orientação para resultados** seja uma linha freqüentemente adotada no comportamento organizacional. **Produtividade**, de maneira bem simples, é o indicador que compara o número de unidades de *output* com as unidades

Produtividade

Múltiplos *inputs*
e *outputs*

de *input* necessárias para a realização desse processo, freqüentemente em relação a um padrão preestabelecido. Caso um número maior de *outputs* possa ser obtido a partir da mesma quantidade de *inputs*, a produtividade foi melhorada. Ou, de modo semelhante, na eventualidade de um volume menor de *inputs* ter sido utilizado na produção de um mesmo número de *outputs*, a produtividade foi aumentada. A idéia de produtividade não sugere necessariamente que alguém terá de produzir mais resultados; em vez disso, ela indica a eficiência com a qual alguém produz qualquer tipo de resultado desejado. Conseqüentemente, melhor produtividade é uma valiosa medida de quão bem os recursos são utilizados em determinada sociedade. Ela sugere que menos recursos são necessários para produzir cada unidade de *output*. Há menos desperdício e melhor conservação dos recursos — resultado cada vez mais apreciado por muitos na sociedade.

A produtividade geralmente é mensurada em termos de *inputs* e *outputs* econômicos, mas os *inputs* e *outputs* humanos e sociais também são importantes. Se um comportamento organizacional aperfeiçoado puder aumentar a satisfação no trabalho, um *output* ou resultado humano decorrerá disso. Da mesma forma, quando um programa de desenvolvimento de funcionários tem como subproduto cidadãos melhores em uma comunidade, aí ocorre um valioso resultado social. Decisões sobre comportamento organizacional normalmente envolvem questões humanas, sociais ou econômicas e, de maneira semelhante, diversos produtos de um modelo orientado para resultados de um comportamento organizacional eficaz são discutidos ao longo deste livro.

Muitas dessas medidas são reunidas na prática popular da **gestão da qualidade total (TQM)**. A TQM é uma tentativa integrada de melhorar a qualidade dos produtos e serviços de uma empresa por meio de uma variedade de técnicas e de treinamento. Ela foca tipicamente na criação de um nível elevado de satisfação para os clientes por intermédio do ato de ouvir cuidadosamente seus consumidores, do estabelecimento de parcerias com fornecedores, da busca por constantes melhorias nos métodos operacionais, do treinamento dos funcionários na compreensão e utilização de ferramentas estatísticas e do envolvimento significativo dos funcionários nos sistemas baseados em equipes.

Uma Fórmula O papel que o comportamento organizacional cumpre na criação de resultados organizacionais pode ser demonstrado com um conjunto de fatores e pelos relacionamentos existentes entre esses fatores (ver Figura 1.6). Inicialmente, vamos analisar a capacidade de um trabalhador. Normalmente, aceita-se a idéia de que o produto do conhecimento e a habilidade de sua aplicação por um indivíduo constituem o traço humano conhecido como *capacidade* (ver Equação 1). As capacidades podem ser aprimoradas com a contratação de funcionários melhores (indivíduos com alto potencial de aprendizado, maior experiência anterior e desejo de sucesso) ou com o oferecimento de treinamento relacionado às atividades desempenhadas para os funcionários já existentes. A *motivação* resulta das atitudes de uma pessoa ao reagir a uma situação específica (ver Equação 2). Este livro enfatiza as atitudes dos funcionários (abordadas em detalhe no Capítulo 9) e a forma como elas são afetadas por fatores situacionais (como a liderança, discutida no Capítulo 7) para determinar sua motivação.

A interação entre motivação e capacidade determina o *desempenho potencial* de uma pessoa em qualquer atividade (ver Equação 3). Certamente, o comportamento organizacional também possui uma participação no processo de motivação dos trabalhadores em direção à obtenção do outro fator, a capacidade. O potencial para desempenho humano deve ser misturado com *recursos*, e devemos conceder ao trabalhador uma *oportunidade* para desempenhar suas atividades, de forma a serem obtidos os *resultados organizacionais* (conforme indicado na Equação 4).⁷ Os recursos, como ferramentas, poder e suprimentos, referem-se inicialmente a fatores econômicos, materiais e técnicos de uma organização. O comportamento organizacional desempenha papel central no oferecimento de oportunidades para o desempenho das atividades, conforme discutiremos no tópico sobre a necessidade de *empowerment*, no Capítulo 8.

FIGURA 1.6
Equações Mostrando
o Papel do
Comportamento
Organizacional nos
Sistemas de Trabalho

1. Conhecimento × habilidade	=	capacidade
2. Atitude × situação	=	motivação
3. Capacidade × motivação	=	desempenho humano potencial
4. Desempenho potencial × recursos × oportunidade	=	resultados organizacionais

Uma Abordagem Sistêmica

Tratar uma organização como um sistema é extremamente importante para seu sucesso. Os elementos fundamentais da **abordagem sistêmica** indicam que:

1. Há muitas variáveis dentro de um sistema.
2. As partes de um sistema são interdependentes (uma parte afeta as outras partes ao mesmo tempo que é afetada pelas demais, de forma muito complexa).
3. Há muitos subsistemas contidos no interior de sistemas maiores.
4. Os sistemas geralmente exigem *inputs*, realizam algum tipo de processo e produzem *outputs*.
5. O mecanismo *inputs–processo–outputs* é cíclico e auto-sustentável (ele é contínuo, repetitivo e utiliza feedback para ajustar-se).
6. Os sistemas produzem resultados tanto positivos como negativos.
7. Os sistemas produzem conseqüências tanto esperadas como inesperadas.
8. As conseqüências dos sistemas podem ser de curto ou de médio prazos, ou ambos.

CO holístico

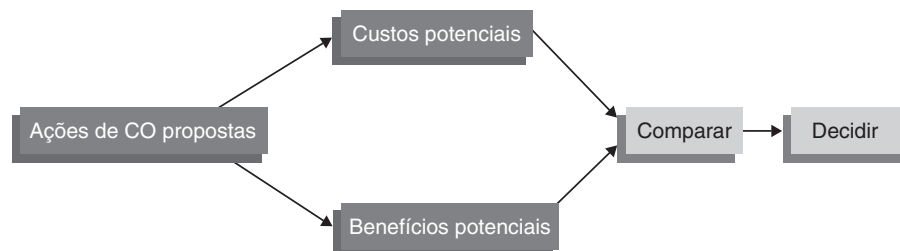
Dessa forma, a abordagem sistêmica obriga os gerentes a terem uma visão holística do sujeito. O **comportamento organizacional holístico** interpreta os relacionamentos entre pessoas e organizações em termos da totalidade da pessoa, do grupo, da organização e do sistema social. Ela utiliza uma abordagem interdisciplinar das pessoas nas organizações em um esforço para compreender os diversos fatores que podem influenciar o comportamento de um indivíduo. Os problemas são analisados em termos da totalidade da situação que os afeta, em vez de analisá-los com relação a apenas um problema ou evento isolado.

Um ponto de vista sistêmico deveria ser a preocupação de todas as pessoas de uma organização. O contínuo da seção de serviços gerais, o operador de máquinas e o gerente, todos eles trabalham com pessoas e, sendo assim, influenciam a qualidade comportamental da vida em uma organização e os produtos dessa organização. Os gerentes, no entanto, tendem a deter mais responsabilidade, visto que são os indivíduos que tomam a maior parte das decisões que afetam o comportamento humano e que possuem a maioria de suas atividades diárias associadas às pessoas. O papel dos gerentes, portanto, é utilizar o comportamento organizacional para alcançar metas individuais, organizacionais e sociais. Os gerentes ajudam a construir uma cultura organizacional na qual talentos são utilizados e desenvolvidos cada vez mais, as pessoas são motivadas, as equipes se tornam produtivas, as organizações atingem suas metas e a sociedade colhe as recompensas.

Análise custo-benefício

Contudo, tanto efeitos positivos como negativos podem, em algumas oportunidades, surgir como resultado de ações comportamentais dos gerentes. A realização de uma **análise de custo-benefício** é necessária para determinar se as ações potenciais terão um efeito líquido positivo ou negativo (ver Figura 1.7). Os gerentes precisam se questionar acerca do que poderão obter pela adesão rígida a determinada política, pela utilização de um sistema de recompensas ou pelo emprego de diferentes métodos de organização do trabalho. Ao mesmo tempo, precisam reconhecer que poderão incorrer em custos diretos ou indiretos ao adotarem qualquer uma dessas ações. Esses custos podem incluir redução no ritmo de trabalho, taxas mais altas de absenteísmo ou outras conseqüências da insatisfação dos trabalhadores. O processo de elaboração de uma análise de custo-benefício também obriga os gerentes a considerar um universo mais amplo que o das implicações imediatas de suas ações.

FIGURA 1.7
Análise de Custo-Benefício das Opções do Comportamento Organizacional



A realização de uma análise de custo-benefício teria sido benéfica para o supervisor da fábrica de móveis da situação relatada a seguir:

No departamento de forração de uma fábrica de móveis, um supervisor recusava-se a permitir que uma de suas funcionárias obtivesse um dia de licença remunerada para comparecer ao funeral de um primo de segundo grau em uma cidade a 320 km de distância. A funcionária afirmava que um relacionamento familiar especial exigia que ela estivesse presente e que tiraria os dois dias de folga mesmo sem permissão. Quando ela retornou, o supervisor a advertiu com um dia de suspensão, sem pagamento. Os funcionários de outros departamentos tomaram conhecimento do incidente e consideraram a punição injusta; então todos os funcionários da fábrica abandonaram suas atividades e iniciaram uma greve de advertência, ameaçando continuar fora de seus postos de trabalho até que o supervisor revogasse aquela penalidade. O supervisor falhou ao não reconhecer que suas ações poderiam produzir efeitos além dos limites de seu departamento, alocando outras áreas da fábrica.

A abordagem sistêmica aplica-se especialmente ao sistema social e à idéia de cultura organizacional discutidos no Capítulo 4.

LIMITAÇÕES DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Os problemas existem na natureza e no uso do comportamento organizacional.

Este livro foi escrito a partir de um ponto de vista especializado que enfatiza, primeiro, o fator humano das organizações e os tipos de benefícios que a atenção a esse aspecto pode trazer. Relatamos continuamente resultados de estudos que indicam suas vantagens nas áreas de absenteísmo, rotatividade, níveis de estresse e desempenho de funcionários. Apesar disso, também reconhecemos as limitações do comportamento organizacional. Ele não abolirá o conflito nem a frustração; apenas poderá reduzi-los. É uma maneira de melhorar, não a resposta absoluta para todos os problemas. Além do mais, trata-se apenas de uma parte do traje completo que veste uma organização. Podemos discutir o comportamento organizacional como um assunto separado, mas para aplicá-lo, devemos uni-lo à realidade como um todo. Práticas aperfeiçoadas de comportamento organizacional não poderão (por si só) resolver o problema do desemprego. O CO não compensará as nossas próprias deficiências. Ele não pode ser utilizado como compensação para um planejamento falho, uma organização inepta ou um controle inadequado. É apenas um de muitos sistemas operando em um sistema social mais amplo. Esta seção foi elaborada para alertá-lo sobre as três grandes limitações do CO (viés comportamental, retornos decrescentes e manipulação antiética), bem como sobre outros problemas.

Viés Comportamental

As pessoas que não possuem uma compreensão detalhada acerca do funcionamento dos sistemas, e que se tornam superficialmente influenciadas pelo comportamento organizacional, podem desenvolver uma forma de **viés comportamental** que lhes oferece um ponto de vista restrito, o qual enfatiza a satisfação das necessidades dos funcionários enquanto ignora o sistema mais amplo da organização e as relações com todo o seu público. A preocupação com os funcionários pode ser tão exagerada que o propósito original de reunir pessoas — resultados organizacionais produtivos para a sociedade — é perdido. Um comportamento organizacional sólido deveria auxiliar a obtenção dos propósitos organizacionais, não sua substituição. Um indivíduo que ignora as necessidades das pessoas como consumidores de produtos organizacionais, enquanto valoriza excessivamente as necessidades dos funcionários, está aplicando equivocadamente as idéias do comportamento organizacional. É um erro considerar, de forma simples, que o objetivo do CO seja criar uma força de trabalho satisfeita, visto que esse objetivo não se traduz automaticamente em novos produtos nem na excelência da prestação de serviços aos consumidores. Por outro lado, a pessoa que enfatiza excessivamente os resultados de produção, sem considerar as necessidades dos funcionários, também está utilizando erroneamente o comportamento organizacional. Um comportamento organizacional sólido reconhece a existência de um sistema social no qual muitas formas de necessidades humanas são satisfeitas de diversas maneiras.

O viés comportamental pode ser aplicado tão equivocadamente que pode prejudicar os funcionários e as organizações. Algumas pessoas, apesar de suas boas intenções, sobrecarregam de tal forma seus pares com cuidados que esses indivíduos tornam-se emocionalmente subjugados e são reduzidos a uma dependência — improdutiva — indigna. Eles se tornam contentes, mas não realizados. Encontram desculpas para seus fracassos, em vez de assumirem a responsabilidade por seus avanços. Eles carecem de autodisciplina e auto-respeito. Da mesma maneira que ocorreu com

a administração científica anos atrás, a preocupação com as pessoas pode ser utilizada equivocadamente por partidários apaixonados dessa corrente até que ela se torne prejudicial.

A Lei dos Retornos Decrescentes

O excesso daquilo que é bom pode ser descrito como uma coisa positiva?

A ênfase exagerada em uma prática de comportamento organizacional pode produzir resultados negativos, conforme indicado pela **lei dos retornos decrescentes**,⁸ um fator limitante em comportamento organizacional da mesma forma que é na economia. Na economia, a lei dos retornos decrescentes refere-se ao declínio da quantidade de unidades adicionais de *output* quando mais de um *input* desejado é adicionado a uma situação econômica específica. Após determinado ponto, o número de unidades adicionais resultantes, em relação às unidades de *input* acrescentadas, tende a tornar-se menor. O volume de *output* obtido adicionalmente pode, eventualmente, alcançar zero e, até mesmo, continuar a declinar à medida que novas unidades de *input* são adicionadas.

Como a lei dos retornos decrescentes funciona no comportamento organizacional?

A lei dos retornos decrescentes funciona no comportamento organizacional de maneira semelhante. Ela afirma que, em certo ponto, o aumento de uma prática desejada produz resultados decrescentes, eventualmente nenhum resultado, e, até mesmo, resultados decrescentes à proporção que novos aumentos são realizados. O conceito implica que *para cada situação há uma quantidade ótima de práticas desejáveis*, como reconhecimento ou participação. Quando aquele ponto é ultrapassado, ocorre um declínio em relação aos retornos. Em outras palavras, o fato de uma prática ser desejável não significa necessariamente que uma quantidade maior dela também seja mais desejável. *O excesso de uma coisa boa não é algo necessariamente bom.*

Os retornos decrescentes associados a vários incentivos oferecidos para alistamento pela Marinha dos Estados Unidos foram estudados em entrevistas com 1.700 civis do sexo masculino. Níveis de incentivos substancialmente diferentes foram oferecidos: bônus de US\$ 1 mil *versus* bônus de US\$ 3 mil, dois anos de bolsa de estudo universitário *versus* quatro anos e adicional de 10% sobre o salário-base para o pagamento de premiação por desempenho *versus* adicional de 25%. Nenhum dos três grandes incentivos maiores pareceu produzir disposição maior para o alistamento. De fato, os entrevistados apontaram o bônus de 10% como o mais atraente, levando os pesquisadores a concluir que mais não somente não é melhor como às vezes “pode ser pior”.⁹

Os retornos decrescentes podem não se aplicar a todas as situações humanas, mas a idéia é tão amplamente difundida que se tornou de uso praticamente geral. Além disso, o ponto exato para que uma aplicação passe a ser considerada excessiva variará de acordo com as circunstâncias, no entanto, um excesso pode, de maneira geral, ser alcançado com qualquer prática.

Por que existe a lei dos retornos decrescentes? Essencialmente, ela é um conceito relacionado aos sistemas. Ela pode ser aplicada em virtude do relacionamento complexo existente entre as muitas variáveis de uma situação. Os fatos demonstram que, quando existe excesso de variáveis, embora aquela variável específica seja desejada, ela tende a restringir os benefícios operacionais das outras variáveis de forma tão substancial que a eficácia líquida vem a declinar. O excesso de segurança, por exemplo, pode levar os funcionários a demonstrar menos iniciativa e a apresentar crescimento pessoal menor. Essa relação demonstra *que a eficácia organizacional não é alcançada por meio da maximização da variável humana, mas pela combinação de todas as variáveis de um sistema de maneira equilibrada.*

Manipulação Antiética de Pessoas

Uma preocupação significativa sobre comportamento organizacional diz respeito à *utilização de seus conhecimentos e técnicas para manipulação antiética das pessoas, bem como para auxiliar no seu desenvolvimento potencial*. As pessoas que não possuem respeito pela dignidade básica dos seres humanos podem aprender as idéias do comportamento organizacional e aplicá-las para a obtenção de seus próprios interesses. Elas podem empregar seus conhecimentos sobre motivação ou comunicação em um processo de **manipulação de pessoas**, sem se preocuparem com o bem-estar humano. Os indivíduos que carecem de valores éticos podem usar pessoas de formas antiéticas.

A filosofia do comportamento organizacional é apoiadora e orientada para os recursos humanos. Ela busca melhorar o ambiente humano e ajudar os indivíduos a alcançar todo o seu potencial. No entanto, os conhecimentos e as técnicas dessa disciplina podem ser utilizados para consequências tanto negativas quanto positivas. Essa possibilidade é verdadeira para praticamente qualquer ramo do conhecimento, de forma que não é uma limitação específica do comportamento



1. Lembre-se de que suas ações gerenciais têm implicações em um ou mais níveis de CO: individual, interpessoal, grupal, intergrupar e sistêmico. Dessa forma, tente aumentar suas habilidades mediante a *previsão dos resultados e o monitoramento das conseqüências de suas decisões*.
2. Discipline-se para ler pelo menos um dos itens da literatura sobre teoria, pesquisa e prática do CO todos os meses. *Busque aplicações para cada uma das categorias*.
3. Crie um inventário das diferenças observadas entre os funcionários. Então, *descreva as implicações dessas diferenças* (como você vai tratá-los com base naquilo que conhece sobre eles?).
4. *Identifique as questões éticas que você enfrenta*. Compartilhe-as com seus funcionários para que eles as compreendam.
5. Analise os resultados organizacionais pelos quais você é atualmente responsável. *Identifique qual dos fatores importantes de contribuição* (conhecimento, habilidade, atitude, situação ou recursos) *you tem mais sob controle* e desenvolva um plano para melhorá-lo.
6. Examine uma mudança potencial que você esteja considerando realizar. *Identifique seus custos e benefícios*, tanto diretos como indiretos, e utilize essa informação para auxiliá-lo na sua tomada de decisão.
7. Quando surgir um problema ou uma questão com referência a um funcionário, discipline-se para focar brevemente a *descrição do comportamento indesejado* antes de tentar resolvê-lo ou alterá-lo.
8. Esforce-se para assumir *uma abordagem sistêmica para os problemas organizacionais*, com uma diferenciação rigorosa das conseqüências das ações como positivas versus negativas, desejadas versus indesejadas e de curto prazo versus de longo prazo.
9. À medida que avançarem seus estudos de CO, crie um inventário dos seus conceitos e práticas comportamentais favoritos. Posteriormente, *fique atento para evitar tornar-se excessivamente inclinado* em favor de uma dessas abordagens.
10. Quando aumentar a pressão para a adoção de soluções urgentes para problemas complexos, *resista à tendência de buscar "soluções rápidas"*.

Gerentes éticos não manipularão as pessoas.

organizacional. Não obstante, devemos ser cautelosos para que aquilo que sabemos sobre as pessoas não seja utilizado para manipulá-las. A possibilidade de manipulação implica que os ocupantes das posições de poder nas organizações devem manter elevados padrões éticos e morais e não utilizar de forma inadequada o seu poder. Sem uma liderança ética, os novos conhecimentos aprendidos sobre as pessoas podem tornar-se perigosas ferramentas para possíveis abusos. Uma **liderança ética** deverá reconhecer os seguintes princípios:¹⁰

- *Responsabilidade social*. A responsabilidade com os outros surge sempre que as pessoas detêm poder em uma organização.
- *Comunicação aberta*. A organização operará em torno de um modelo de mão dupla, com abertura para o recebimento de sugestões das pessoas e transparência total acerca das operações nas quais elas estejam envolvidas.
- *Análise de custo-benefício*. Além da análise econômica, os custos e benefícios humanos e sociais das atividades também serão considerados por ocasião da aprovação ou não da realização de uma atividade.

À medida que a população em geral aprende mais sobre comportamento organizacional, será cada vez mais difícil manipular as pessoas, mas essa possibilidade sempre existe. É por isso que a sociedade necessita desesperadamente de líderes éticos.

DESAFIOS CONTÍNUOS

Expectativas imediatas não são realistas.

Buscando Soluções Rápidas

Um problema que tem afetado o comportamento organizacional é a tendência das empresas de terem horizontes de curto prazo para a expectativa de retorno sobre os investimentos associados a programas comportamentais. Essa busca por **soluções rápidas** algumas vezes leva os gerentes a adotar o mais novo modismo, a enfrentar os sintomas ao mesmo tempo que ignoram os problemas subjacentes ou a fragmentar seus esforços dentro da empresa. O surgimento de programas de desenvolvimento organizacional que enfatizam ampla mudança dos sistemas (ver Capítulo 14) e a criação de planos estratégicos de longo prazo para a gestão de recursos humanos ajudaram a trazer as expectativas, referentes aos funcionários como bens produtivos, para níveis mais realistas.

Alguns consultores empresariais e escritores têm sido apelidados de “feiticeiros”, como resultado de sua defesa cega de uma única abordagem para solucionar todos os problemas de uma organização. Alguns dos conceitos de administração que têm sido apaixonadamente promovidos por um ou mais autores são o gerenciamento por objetivos, a ampliação do escopo do trabalho, o treinamento de sensibilização, a jornada flexível, os círculos de qualidade, a projeção de cenários futuros (*visioning*) e o planejamento estratégico. Infelizmente, essas soluções rápidas têm sido freqüentemente promovidas somente com base em histórias interessantes e exemplos pessoais. Os gerentes devem ser consumidores mais cuidadosos dessas perspectivas.¹¹

Diversidade de Ambientes

O comportamento organizacional pode se adaptar à mudança?

Outro desafio enfrentado pelo comportamento organizacional é analisar se as idéias desenvolvidas e testadas durante períodos de crescimento organizacional e econômico manterão ou não os mesmos índices de sucesso diante de novas circunstâncias. Especificamente, o ambiente no futuro poderá ser marcado por redução da demanda, escassez de recursos e concorrência mais acirrada. Quando as organizações estão estagnadas, em declínio ou têm sua sobrevivência ameaçada, há evidências de que os níveis de estresse e conflitos aumentam. Poderão os mesmos modelos motivacionais ser úteis nessas situações? Há necessidade de novos modelos de liderança? As tendências em direção a processos participativos serão revertidas? Uma vez que estas e muitas outras perguntas não possuem respostas simples, ainda existe, claramente, enorme espaço para maiores avanços no desenvolvimento do comportamento organizacional.

Resumo

O comportamento organizacional é o estudo sistemático e a aplicação cuidadosa do conhecimento sobre como as pessoas — como indivíduos e como grupos — agem nas organizações. Suas metas são tornar os gerentes mais efetivos com relação a descrição, compreensão, previsão e ao controle do comportamento humano. Os elementos fundamentais a serem considerados são as pessoas, a estrutura, a tecnologia e o ambiente externo. O comportamento organizacional surgiu como um valioso campo interdisciplinar para os administradores. Ele se baseia em resultados de pesquisas cada vez mais sólidos e emprega idéias e modelos conceituais úteis retirados de muitas das ciências comportamentais para tornar os gerentes mais eficazes.

Os conceitos fundamentais do comportamento organizacional relacionam-se com a natureza das pessoas (as diferenças individuais, a percepção, a pessoa como um todo, o comportamento motivado, o desejo de envolvimento e o valor da pessoa) e com a natureza das organizações (sistemas sociais, interesse mútuo e ética). As ações gerenciais deveriam ser orientadas holisticamente para alcançar metas superiores de interesse dos funcionários, da organização e da sociedade. Uma gestão eficaz pode ser alcançada de maneira mais bem-sucedida com a compreensão e a utilização das abordagens de recursos humanos, contingencial, orientada para resultados e sistêmica.

O viés comportamental, a lei dos retornos decrescentes e o emprego antiético das ferramentas comportamentais podem limitar a eficácia do comportamento organizacional. Os gerentes devem estar atentos para evitar o uso do comportamento organizacional como uma solução rápida e as falhas na identificação do impacto de diferentes ambientes nos processos. Se esses problemas forem superados, o CO deve produzir um padrão de qualidade de vida mais elevado, no qual a harmonia no interior de cada indivíduo, entre as pessoas e entre as organizações do futuro é melhorada.

Termos e Conceitos para Revisão

Abordagem apoiadora, 13	Gestão da qualidade total (TQM), 14	Orientação para resultados, 13
Abordagem contingencial, 13	Lei das diferenças individuais, 9	Percepção, 9
Abordagem de recursos humanos, 12	Lei dos retornos decrescentes, 17	Percepção seletiva, 9
Abordagem sistêmica, 15	Liderança ética, 18	Pesquisa, 7
Análise de custo-benefício, 15	Manipulação de pessoas, 17	Prática, 7
Comportamento organizacional, 3	Metas do comportamento organizacional, 4	Produtividade, 13
Comportamento organizacional holístico, 15	Mutualidade de interesses, 11	Soluções rápidas, 18
Diferenças individuais, 9		Teorias, 6
		Viés comportamental, 16

Questões para Discussão

1. Defina comportamento organizacional com suas próprias palavras. Peça a um amigo de fora da sua turma ou a um colega de trabalho para fazer o mesmo. Identifique e explore a natureza de quaisquer diferenças existentes entre as duas definições.
2. Suponha que um amigo tenha feito a seguinte afirmação: “O comportamento organizacional é egoísta e manipulador, porque ele serve apenas aos interesses da administração”. Como você responderia a isso?
3. À medida que você começa a compreender o comportamento organizacional, por que acredita que ele tenha se tornado um campo de estudos popular?
4. Considere a seguinte afirmação: “As organizações necessitam de pessoas e as pessoas precisam das organizações”. Ela é válida para todos os tipos de organização? Dê exemplos de organizações para as quais essa afirmação é verdadeira e outras para as quais ela provavelmente seja falsa.
5. Revise os conceitos fundamentais que formam a base do comportamento organizacional. Quais conceitos você acredita serem mais importantes que os demais? Explique.
6. Selecione um de seus colegas de trabalho ou amigos. Identifique as qualidades que tornam aquela pessoa substancialmente diferente de você. Quais as semelhanças básicas entre você e seu colega? O que é mais dominante: as diferenças ou as semelhanças?
7. Discuta as características mais significativas do sistema social de uma organização para a qual você tenha trabalhado. De quais formas o sistema social afetou você e seu desempenho no trabalho, tanto positiva quanto negativamente?
8. Revise as quatro abordagens do comportamento organizacional. À medida que você ler este livro, mantenha uma lista dos modos pelos quais esses temas estão refletidos em cada um dos tópicos principais.
9. Examine as fórmulas que levam à produtividade organizacional eficaz. Quais fatores você acredita que possuam o maior potencial para fazer alguma diferença nas organizações?
10. O viés comportamental e os retornos decrescentes em relação às práticas do comportamento organizacional são diferentes ou semelhantes? Discuta.

Avalie suas Próprias Habilidades

Como está seu entendimento sobre comportamento organizacional?

Leia as seguintes sentenças cuidadosamente. Faça um círculo ao redor do número na escala de respostas que reflita, da melhor forma possível, o grau com que cada afirmação mais bem o descreve. Some o total de pontos e prepare um breve plano de autodesenvolvimento. Esteja pronto para relatar seus resultados para que eles, juntamente com os resultados dos demais elementos do seu grupo, possam ser tabulados adequadamente.

	Boa descrição					Má descrição				
1. Compreendo de forma completa a natureza e a definição do comportamento organizacional.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Posso listar e explicar as quatro metas primordiais do comportamento organizacional.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Sinto-me confortável em explicar a interação entre teoria, pesquisa e prática no comportamento organizacional.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4. Estou totalmente consciente das maneiras como as pessoas agem com base na forma como elas percebem o mundo.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5. Acredito que a maioria dos funcionários possui forte desejo de estar envolvida no processo de tomada de decisões.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

6. Sinto-me confortável em explicar o papel da ética no comportamento organizacional.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7. Posso facilmente resumir a natureza da abordagem contingencial para o comportamento organizacional.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
8. Posso listar e explicar cada um dos fatores da fórmula para a produção de resultados comportamentais.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9. Posso explicar por que uma abordagem sistêmica para o comportamento organizacional é apropriada.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10. Compreendo o relacionamento existente entre as perspectivas sistêmicas, viés comportamental e a lei dos retornos decrescentes no comportamento organizacional.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Pontuação e Interpretação

Some o total de pontos obtidos nas dez questões. Registre aqui esse número e relate-o quando for solicitado: _____. Finalmente, insira o total de pontos no gráfico Avalie e Melhore suas Habilidades Associadas ao Comportamento Organizacional no apêndice.

- Se você obteve um resultado entre 81 e 100 pontos, parece ter um conhecimento sólido sobre os fundamentos do comportamento organizacional.
- Se você obteve um resultado entre 61 e 80 pontos, deveria analisar mais detidamente os itens nos quais obteve pontuação mais baixa e revisar o material relacionado a esses assuntos.
- Se você obteve um resultado abaixo de 60 pontos, deve estar ciente de que a compreensão inadequada de diversos itens poderá ser prejudicial para o seu futuro sucesso como gerente. Sugerimos uma revisão do capítulo inteiro.

Agora, identifique suas três pontuações mais baixas e escreva os números dessas questões aqui: _____, _____, _____. Faça um parágrafo curto detalhando para si mesmo um plano de ação para que você melhore cada uma dessas habilidades.

Estudo de Caso

O Representante de Vendas Transferido

Harold Burns ocupava a posição de representante de vendas distrital em uma empresa de aparelhos eletrodomésticos. Sua área de atuação estendia-se pelos estados do meio-oeste dos Estados Unidos e incluía aproximadamente cem lojas. Ele já trabalhava para a companhia havia 20 anos e estava em seu cargo e localização atuais nos últimos cinco anos. Durante todo esse tempo, como sempre, alcançou suas cotas de vendas distritais.

Certo dia, Burns descobriu, com amigos locais, que a esposa de um representante de vendas de outro distrito estava na cidade à procura de uma casa para alugar. Ela havia dito ao corretor imobiliário que sua família se mudaria dentro de alguns dias, porque seu marido estaria substituindo Burns. Quando Burns ouviu a notícia, recusou-se a acreditar.

Dois dias depois, em 28 de janeiro, ele recebeu uma correspondência urgente, postada no dia anterior, de seu gerente de vendas regional. A carta tinha o seguinte texto:

Caro Harold,

Em virtude da carência de pessoal, estamos lhe solicitando que se mude para o distrito de Gunning, com vigência a partir de 1º de fevereiro. Sr. George Dowd, do distrito Parsons, vai substituí-lo. Você poderia certificar-se de que todo o seu estoque e propriedades sejam transferidos corretamente para ele? Tenho a certeza de que você apreciará seu novo distrito. Parabéns.

Atenciosamente,

(Assinatura)

Com essa correspondência, ele recebeu o broche comemorativo para celebrar seus 20 anos de trabalho. A carta que se encontrava em anexo, remetida pelo gerente regional de vendas, continha o seguinte texto:

Caro Harold,

Estou feliz ao enviar-lhe esse medalha comemorativa de seus 20 anos de serviço. Você possui um longo e excelente histórico com a companhia. Estamos honrados por conceder-lhe tal reconhecimento, e espero que você a ostente orgulhosamente.

Nossa companhia está orgulhosa de ter muitos funcionários antigos. Gostaríamos que você soubesse que temos interesse pessoal em seu bem-estar, porque pessoas como você são a alma de nossa companhia.

Atenciosamente,

(Assinatura)

Harold Burns verificou os boletins de vendas trimestrais e descobriu que as vendas do distrito de Gunning eram 10% menores do que as de seu distrito atual.

Questões

1. Comente os eventos negativos e positivos desse caso na medida em que eles se relacionam ao comportamento organizacional.
2. Houve a aplicação de uma abordagem de recursos humanos no caso Burns? Discuta essa questão.

Exercício Vivencial

Ética no Comportamento Organizacional

Examine as seguintes declarações. Avalie cada situação de acordo com o grau segundo o qual você acredita que um problema ético potencial seja inerente a ela. Após registrar suas respostas, reúna-se em grupos pequenos (de três a cinco pessoas) e discuta quaisquer diferenças significativas entre as respostas dadas pelos membros das equipes.

	Sem problema ético		Com problema ético		
1. Uma gerente, seguindo os preceitos da lei das diferenças individuais, permite que seus seis funcionários estabeleçam seus próprios horários de início de expediente.	1	2	3	4	5
2. Um supervisor descobre que os membros de determinada equipe são trabalhadores mais rápidos que os de outra e, dessa forma, passa somente a contratá-los para certos cargos.	1	2	3	4	5
3. Uma organização, frustrada com as contínuas reclamações sobre seus sistemas de avaliação e pagamento, decide que o regime de “pagamento igual para todos os funcionários” (apesar das diferenças de desempenho) funcionará melhor.	1	2	3	4	5
4. Uma organização está diante de uma possível eleição para certificação sindical. Para descobrir o que os funcionários pensam, a alta administração instala equipamentos de vigilância eletrônica na lanchonete.	1	2	3	4	5
5. Uma organização contrata uma empresa de consultoria para realizar uma pesquisa sobre a atitude dos funcionários. Quando os consultores sugerem que podem codificar secretamente os questionários, de forma que os autores das respostas possam ser identificados, a empresa concorda que isso seria “interessante”.	1	2	3	4	5



Produzindo Insights sobre CO

Um *insight* diz respeito a uma percepção nova e clara acerca de um fenômeno ou uma capacidade adquirida para “enxergar” claramente algo que você não estava ciente anteriormente. Ele, algumas vezes, simplesmente refere-se a um “momento do tipo ah-há!”, no qual você obtém uma pequena revelação ou atinge uma conclusão direta sobre um problema ou uma questão.

Os *insights* não precisam necessariamente ser dramáticos, uma vez que aquilo que pode ser considerado um *insight* por uma pessoa pode não o ser pelas demais. A característica fundamental dos *insights* é que eles são importantes e memoráveis para *você*; eles devem representar novos conhecimentos, novas estruturas ou novas perspectivas para perceber as coisas que você desejaria armazenar e lembrar ao longo do tempo.

Os *insights* são, portanto, diferentes do tipo de informação encontrada nos textos da seção Conselhos para Futuros Gerentes. Esse formato de conselho é prescritivo e orientado para a ação; ele indica e recomenda determinado curso de ação.

Uma forma útil para pensar sobre os *insights* de CO é partir do princípio de que você foi a única pessoa que leu o Capítulo 1. Você recebeu a tarefa de ressaltar, utilizando suas próprias palavras, os conceitos principais (mas não somente resumir o capítulo todo) que poderiam ser relevantes para um público leigo, que nunca foi apresentado ao tema antes. *Quais são os dez insights que você compartilharia em público?*

1. (Exemplo) *Os gerentes astutos devem estudar, apreciar e utilizar a teoria e a pesquisa sobre CO.*
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____