

Parte 1 – Introdução

1

O que é comportamento organizacional?

Compreender os mistérios do espaço sideral não é tão difícil quanto o comportamento das outras pessoas.

Marcel Proust

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Depois de ler este capítulo, você será capaz de:

- 1 Demonstrar a importância das habilidades interpessoais no local de trabalho.
- 2 Descrever as funções, papéis e habilidades dos administradores.
- 3 Definir comportamento organizacional.
- 4 Explicar a importância do estudo sistemático para o comportamento organizacional.
- 5 Identificar as contribuições das principais disciplinas das ciências sociais para o estudo do comportamento organizacional.
- 6 Demonstrar por que poucas verdades absolutas se aplicam ao comportamento organizacional.
- 7 Identificar desafios e oportunidades com que os administradores se deparam ao aplicar os conceitos de comportamento organizacional.
- 8 Comparar os três níveis de análise no modelo de comportamento organizacional apresentado neste livro.

VOCÊ GOSTARIA DE TRABALHAR EM UMA EMPRESA COMO ESTA?

A pesar de estar presente nas listas de 2007, 2008 e 2009 do *Guia Você S/A Exame das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar* no Brasil, a AmBev, grande fabricante nacional de bebidas, não pode ser considerada um caso de unanimidade entre seus funcionários. Sabe-se que a meritocracia e a competitividade são duas sólidas bases das práticas gerenciais na organização. Em decorrência disso, os trabalhadores são incentivados a se dedicar ao máximo, já que seus esforços serão devidamente recompensados. E recompensa é algo que a fabricante de bebidas entende bem: alguns funcionários, por exemplo, chegam a receber 14 salários extras a título de bônus anual. Por essa razão, jovens como Renata Grall (foto) buscam o programa de *trainees* da empresa com o objetivo de começar uma carreira de sucesso.

Muitos funcionários da empresa mostram-se bastante satisfeitos com essa situação e dizem se identificar fortemente com a organização. As metas claras, as constantes avaliações de desempenho, os bônus e a participação nos lucros são consideradas ótimas práticas por muitos dos trabalhadores. Além disso, o foco no trabalho em equi-



Roberta Assunção / Folhapress

pe e a competitividade da AmBev são outros fatores relevantes que a levaram a ser considerada uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

Entretanto, algumas vezes, o cumprimento dos resultados esperados é mal compreendido por alguns membros da empresa, que exageram e passam a perseguir suas metas sem se preocupar com a satisfação e, muitas vezes, com a dignidade de seus subordinados. Na AmBev, muitos casos de assédio moral aos trabalhadores já foram relatados e julgados.

Em dois dos mais recentes, na Paraíba e no Rio Grande do Norte, o Ministério Público do Trabalho aplicou multas de 1 milhão de reais por maus-tratos, agressões verbais e metas excessivas impostas por gestores da AmBev a membros de sua equipe. Em outro caso, um funcionário da empresa em Sergipe ganhou na Justiça o direito a uma indenização de 70 mil reais. Segundo ele, ocorriam diariamente 'reuniões motivacionais' em que os trabalhadores que não atingissem suas metas recebiam punições, sendo obrigados a realizar flexões e polichinelos até a exaustão. Além disso, de acordo com o mesmo funcionário, as pessoas que chegavam atrasadas recebiam "safanões, tapas nas costas (...) e xingamentos" de seu supervisor.

Apesar dessas decisões judiciais, a AmBev costuma recorrer a instâncias superiores para reduzir o valor das penas, alegando repudiar toda e qualquer conduta imprópria praticada por gestores contra seus subordinados.

E você, gostaria de trabalhar em uma empresa como essa?

Você pode achar que incidentes como esse da AmBev mostram que administrar pessoas é apenas uma questão de bom-senso. Afinal de contas, você não precisa de um manual para lhe dizer que não pode dar palmadas nos funcionários. No entanto, como veremos, nem todos os aspectos da administração têm a ver com bom-senso. Um exemplo disso é que muitos trabalhadores gostam das práticas de gestão da empresa, mesmo daquelas que parecem mais 'selvagens'. Diante disso, como compreender os sentimentos e motivações dos indivíduos e grupos para tentar prever seus comportamentos? É nesse momento que o comportamento organizacional entra em ação. E, como iremos aprender, administrar e entender o comportamento humano envolve muito mais do que bom-senso e intuição.

A importância das habilidades interpessoais

Até o final da década de 1980, o currículo das escolas de administração enfatizava os aspectos técnicos da gestão, focando em economia, contabilidade, finanças e métodos quantitativos. Temas como comportamento e habilidades interpessoais recebiam relativamente pouca atenção. Nas últimas três décadas, contudo, as faculdades de administração começaram a perceber a importância do papel que o conhecimento sobre o comportamento humano tem na eficácia da administração, e cursos voltados para essa área, como comportamento organizacional, liderança, negociação, motivação etc., foram sendo agregados ao currículo. Como um especialista em gestão e liderança recentemente disse: "Os estudantes de administração podem se garantir com suas competências técnicas e quantitativas nos primeiros anos após a conclusão do curso. No entanto, logo percebem que serão as habilidades de liderança e de comunicação que distinguirão aqueles cujas carreiras vão efetivamente decolar".²

O desenvolvimento das habilidades interpessoais dos gestores também auxilia as organizações a atrair e reter funcionários com alto nível de desempenho. Independentemente das condições do mercado de trabalho, os funcionários que se destacam estão sempre em falta.³ Empresas com a reputação de serem bons locais de trabalho — tais como CPFL Energia, Randon, Plascar, Eurofarma, Unimed Rio e Cultura Inglesa — levam uma grande vantagem. Um exemplo da importância das habilidades interpessoais dos gestores é que nas melhores empresas para se trabalhar, onde as práticas de liderança e relacionamento são mais bem avaliadas, cerca de 20 por cento dos funcionários permanecem por mais de dez anos nas organizações, ao passo que nas outras empresas brasileiras esse índice é de apenas nove por cento.⁴ De fato, ter gestores 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. Por exemplo, a rentabilidade média das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar do *Guia Você S/A Exame* foi consideravelmente superior

melhores

mbros da
om a dig-
ulgados.
ultas de 1
os de sua
de 70 mil
as metas
o mesmo
pervisor.
is penas,

istrar pes-
n manual
veremos,
lo disso é
uelas que
otivações
ento que
ministrar
tuição.

va os as-
quantita-
te pouca
aram a
mo tem
organi-
. Como
istração
os após
ça e de

s orga-
nte das
1 falta.³
nergia,
vantas
as me-
o mais
z anos
s nove
rantar
nanu-
arece
Me-
erior

O que fazem os administradores

Administradores ou gestores

Indivíduos que supervisionam as atividades das outras pessoas e que são responsáveis pelo alcance dos objetivos nas organizações.

Organização

Unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua para atingir um objetivo comum.

Planejamento

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

Organizar

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

Direção

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

Controle

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

à das 500 maiores empresas brasileiras. Enquanto a rentabilidade das primeiras foi de 18,04 por cento em 2007, a das maiores empresas ficou em 12,87 por cento.¹

Assim, fica claro que no mundo de hoje, com um ambiente de trabalho cada vez mais competitivo e exigente, os administradores não podem depender apenas de suas competências técnicas. Eles precisam também de habilidades interpessoais. Este livro foi escrito para ajudar os administradores, atuais e futuros, a desenvolver essas habilidades.

Começaremos definindo sucintamente os termos *administrador* ou *gestor* e *organização*, depois examinaremos o trabalho de um administrador. Especificamente, o que ele faz?

Os **administradores** realizam tarefas por meio de outras pessoas. Eles tomam decisões, alocam recursos e dirigem as atividades de outros com o intuito de atingir determinados objetivos. Os gestores trabalham em uma **organização**, a qual pode ser definida como uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua para atingir um objetivo comum ou um conjunto de objetivos. Com base nessa definição, indústrias e empresas de serviços são organizações, assim como escolas, hospitais, igrejas, unidades militares, lojas, delegacias de polícia e órgãos públicos, sejam eles municipais, estaduais ou federais. As pessoas que supervisionam as atividades das outras e são responsáveis pelo alcance dos objetivos nessas organizações são os gestores ou administradores.

Funções dos administradores

No início do século XX, o industrial francês Henri Fayol escreveu que todos os gestores desempenhavam cinco funções gerenciais: planejavam, organizavam, comandavam, coordenavam e controlavam.⁶ Hoje, essas tarefas foram condensadas em quatro: planejamento, organização, direção e controle.

Uma vez que as organizações existem para atingir objetivos, alguém precisa definir esses objetivos e as possíveis formas de alcançá-los. O gestor é esse alguém. 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. Pesquisas indicam que essa função é a que mais aumenta na medida em que os administradores sobem na hierarquia organizacional.⁷

Os gestores também são responsáveis pela definição da estrutura da empresa. Essa função é chamada **organização** e inclui a definição de quais tarefas devem ser realizadas, quem irá realizá-las, como elas serão agrupadas, quem se reporta a quem e em que instâncias as decisões serão tomadas.

Além disso, todas as organizações englobam pessoas, e é parte do trabalho do administrador dirigir e coordenar essas pessoas. Essa é a função da **direção**. Quando os gestores motivam os funcionários, lideram-nos na direção dos objetivos organizacionais, escolhem os canais mais eficientes de comunicação ou resolvem conflitos entre eles, estão exercendo a função de direção.

Por fim, para garantir que as tarefas sejam realizadas como devem, o administrador precisa monitorar o desempenho da organização e compará-lo com as metas previamente estabelecidas. Se existir qualquer desvio significativo, é responsabilidade do gestor colocar a organização novamente nos trilhos. Esse monitoramento, a comparação e a possível correção são as tarefas da função de **controle**.

Portanto, dentro dessa abordagem funcional, a resposta à questão sobre o que fazem os administradores é a seguinte: eles planejam, organizam, dirigem e controlam.

Papéis dos administradores

No final da década de 1960, um doutorando do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), Henry Mintzberg, realizou uma pesquisa com cinco executivos para determinar o que eles faziam no trabalho. Com base em suas observações, Mintzberg concluiu

que os gestores desempenham dez papéis diferentes fortemente interligados.¹¹ Como mostra o Quadro 1.1, esses dez papéis podem ser agrupados em três grupos: (1) interpessoais, (2) informacionais e (3) decisórios.

Papéis interpessoais Todos os administradores precisam realizar tarefas de natureza cerimonial e simbólica. Quando o reitor de uma faculdade entrega os diplomas aos formandos na colação de grau ou quando um gerente de produção conduz um grupo de estudantes de nível médio em uma visita à fábrica, eles estão desempenhando o papel de *símbolo*. Todos os executivos também desempenham um papel de *líder*. Esse papel abrange a contratação, o treinamento, a motivação e a disciplina dos funcionários. O terceiro papel de relacionamento interpessoal é o de elemento de *ligação*, que consiste na manutenção de uma rede de contatos que possibilite o acesso a informações para o administrador. O gerente de vendas que obtém informações com o gerente de controle de qualidade, dentro da mesma empresa, mantém com este uma relação de ligação interna. Quando o gerente de vendas tem contato com outros gerentes de venda, por meio de uma associação comercial de marketing, ele mantém com estes últimos uma relação de ligação externa.

Papéis informacionais Todos os gestores obtêm, de algum modo, informações de outras organizações e instituições. Normalmente, são obtidas pela mídia, Internet, palestra ou por meio de conversas com outros profissionais. Mintzberg chama *monitor* esse papel. Os administradores também funcionam como um canal de transmissão dessas informações para os demais membros da organização. Quando o fazem, estão desempenhando o papel de *disseminador*. Por último, eles desempenham o papel de *porta-voz* quando, em vez de coletarem ou disseminarem internamente informações, representam suas empresas transmitindo dados para fora da organização.

Quadro 1.1 Papéis dos administradores segundo Mintzberg

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

De acordo com Paulo César Albuquerque, diretor de recursos humanos da Albrás, fabricante paraense de alumínio, os papéis informacionais são muito importantes para os gestores que desejam ascender nas melhores empresas. Para ele, é vital que o funcionário "seja uma pessoa que busque formação e informação não apenas por meio de cursos, mas também no dia a dia, por conta própria". Dessa forma, ele estará monitorando o ambiente e poderá trazer novos conhecimentos e disseminá-los dentro das organizações."



Otávio Das de Oliveira/Folhapress

Papéis decisórios Mintzberg identifica quatro papéis relacionados à função de tomada de decisões. No papel de *empreendedores*, os administradores iniciam e supervisionam novos projetos para a melhoria do desempenho de suas organizações. Como *gerenciadores de turbulências*, tomam atitudes corretivas diante de problemas imprevistos. Como *alocadores de recursos*, são responsáveis pela alocação dos recursos físicos, humanos e financeiros nas suas organizações. Por fim, os administradores ainda desempenham o papel de *negociadores* quando discutem e negociam com as demais unidades da organização ou com outras organizações com o intuito de obter vantagens para a sua própria unidade.

Habilidades dos administradores

Outra forma de considerar o que fazem os administradores é examinando as habilidades ou competências de que eles precisam para atingir seus objetivos com sucesso. Pesquisadores identificaram várias competências que distinguem os gestores eficazes dos ineficazes.¹⁰

Habilidades técnicas
Capacidade de aplicação de conhecimentos ou habilidades específicas.

Habilidades técnicas As **habilidades técnicas** englobam a capacidade de aplicação de conhecimentos específicos. 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 de atuação. Evidentemente, os profissionais não detêm o monopólio das habilidades técnicas — e nem todas elas precisam ser aprendidas em escolas ou por meio de programas formais de treinamento. Todo trabalho requer algum tipo de habilidade especializada e muitas pessoas adquirem tal conhecimento no exercício de suas funções.

Habilidades humanas
Capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendendo-as, informando-as e motivando-as, tanto individualmente como em grupos.

Habilidades humanas A capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendendo-as e motivando-as, tanto individualmente como em grupos, define as **habilidades humanas**. Muitas pessoas são tecnicamente proficientes, mas incompetentes nos relacionamentos interpessoais. Elas não são boas ouvintes, são incapazes de entender as necessidades dos outros ou têm dificuldades em administrar conflitos. Como os administradores realizam tarefas por meio do trabalho de outras pessoas, eles precisam ter boas habilidades humanas. Algumas empresas, inclusive, preferem jovens candidatos a vagas de emprego que possuam apenas notas 7 e 8 em seus históricos escolares a candidatos com boletins recheados de notas 9 e 10. Para elas, esses candidatos devem ter habilidades interpessoais mais desenvolvidas do que os melhores alunos de suas turmas.

Habilidades conceituais
Capacidade cognitiva para analisar informações e diagnosticar situações complexas.

Habilidades conceituais Os gestores precisam também ter capacidade cognitiva para analisar e diagnosticar situações complexas. Essa tarefa requer **habilidades conceituais**. O processo de tomada de decisão, por exemplo, exige que o administrador seja capaz de

Os gestores de finanças, cujas habilidades técnicas costumeiramente eram consideradas as únicas que precisavam dominar, tiveram de se adaptar aos novos tempos. Hoje em dia, além de elaborar orçamentos, avaliar investimentos e analisar resultados, eles precisam se relacionar constantemente com investidores e administradores de outros setores, além de aprimorar sua visão estratégica da organização como um todo. Um exemplo disso é Alessandra Demadi, da fabricante multinacional de defensivos agrícolas Cheminova, que trabalha com funcionários do setor comercial e de compras para avaliar as decisões relacionadas aos negócios da empresa.¹¹



identificar problemas, desenvolver soluções alternativas para corrigi-los, avaliar essas alternativas e selecionar a melhor. Depois de decidir por uma ação a ser realizada, os gestores devem ser capazes de organizar um plano de ação e executá-lo. A capacidade de integrar novas ideias a processos já existentes, inovando no trabalho, é também uma habilidade conceitual crucial para os gerentes de hoje.

Atividades eficazes versus atividades bem-sucedidas

Um grupo de pesquisadores examinou a questão da avaliação dos administradores sob uma perspectiva diferente.¹² Eles fizeram a seguinte pergunta: os administradores que sobem mais rapidamente na organização executam as mesmas atividades, e com a mesma ênfase, que aqueles que fazem o melhor trabalho? Pode-se pensar que sim, mas não é sempre o caso.

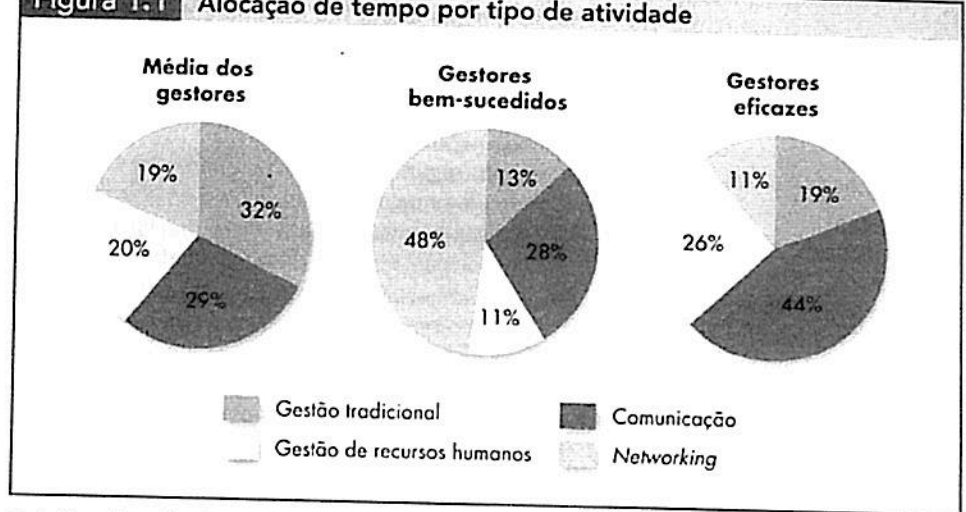
Pesquisadores estudaram um grupo de mais de 450 gestores. Todos realizavam quatro atividades gerenciais:

1. *Gestão tradicional*. Tomada de decisões, planejamento e controle.
2. *Comunicação*. Troca de informações rotineiras e atividades burocráticas.
3. *Gestão de recursos humanos*. Motivação, disciplina, resolução de conflitos, recrutamento e seleção de pessoal e treinamento.
4. *Networking*. Socialização, comportamento político e interação com pessoas externas à organização.

O administrador 'médio' da pesquisa gastava 32 por cento de seu tempo em atividades de gestão tradicional, 29 por cento em comunicação, 20 por cento em atividades de gestão de recursos humanos e 19 por cento em atividades de *networking*. Contudo, a quantidade de tempo e esforço dispendidos por diferentes executivos nessas atividades variava bastante. Como mostra a Figura 1.1, dentre os gestores considerados *bem-sucedidos* (definido em relação à rapidez das promoções dentro da organização), as atividades de *networking* eram as de maior contribuição para o sucesso, enquanto a menor contribuição relativa foi a das atividades de gestão de recursos humanos. Entre os gestores *eficazes* (considerando a quantidade e qualidade de desempenho e a satisfação e o comprometimento por parte de seus subordinados), a comunicação era a atividade com maior contribuição e a atividade de *networking*, a menor. Estudos recentes realizados na Austrália, em Israel, na Itália, no Japão e nos Estados Unidos também confirmam que existe uma ligação entre *networking* e o sucesso dentro da organização.¹³ No Brasil, o sucesso dos programas de pós-graduação em administração de empresas – MBAs também está relacionado com a importância do *networking* externo, visto que um dos critérios de avaliação desses cursos é a oportunidade de desenvolvimento e troca de experiências profissionais.¹⁴

A ligação entre comunicação e gestores eficazes também ficou evidente. Um estudo realizado com 410 gestores norte-americanos indica que aqueles que procuram informa-

Figura 1.1 Alocação de tempo por tipo de atividade



Fonte: Baseado em F. Luthans, R. M. Hodgetts e A. Rosenkrantz. *Real Managers*. Cambridge, MA: Ballinger, 1988.

ções com os colegas e funcionários — mesmo que sejam negativas — e que justificam suas decisões são os mais eficazes.¹⁵

Esses resultados trazem importantes revelações para a questão das atividades dos administradores. Os gestores bem-sucedidos dão uma ênfase praticamente oposta à gestão tradicional, à comunicação, às atividades de recursos humanos e ao *networking* em comparação com os administradores eficazes. Esse estudo desafia o pressuposto tradicional de que as promoções baseiam-se no desempenho e mostra a importância das atividades de *networking* e das habilidades sociais e políticas para o sucesso dos gestores dentro das organizações.

Breve revisão do trabalho do administrador

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. Independentemente de serem chamadas 'função de direção', 'papéis interpessoais', 'habilidades humanas' ou 'gestão de recursos humanos, comunicação e *networking*', fica claro que o administrador precisa desenvolver suas habilidades humanas para ser eficaz e bem-sucedido.

comportamento organizacional

Comportamento organizacional (CO)
 Campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Já falamos aqui da importância das habilidades humanas. Mas nem este livro nem a disciplina da qual ele trata recebem o nome de 'habilidades humanas'. O termo mais amplamente utilizado para denominar essa disciplina é *comportamento organizacional*.

O **comportamento organizacional (CO)** é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. É muito palavreado e, por isso, vamos examinar o assunto por partes.

O comportamento organizacional é um campo de estudos. Essa afirmação significa que se trata de uma especialidade com um corpo comum de conhecimentos. O que ele estuda? Estuda três determinantes 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 que as organizações trabalhem mais eficazmente.

Em resumo, podemos dizer que o comportamento organizacional se ocupa do estudo sobre o que as pessoas fazem nas organizações e de como esse comportamento afeta o desempenho organizacional. Como esse estudo está voltado especificamente para situações relacionadas ao vínculo entre as pessoas e as organizações, enfatiza-se o comportamento relativo a tarefas, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho e administração.

Embora haja alguma controvérsia sobre a importância relativa de cada um dos tópicos do comportamento organizacional, é consenso que ele inclui componentes básicos como motivação, poder, liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupo, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudança, resolução de conflitos e negociação, desenho da tarefa e estresse ocupacional.¹⁶

Complementando a intuição com o estudo sistemático

Todos nós somos estudantes de comportamento. Desde a mais tenra idade, observamos as ações das outras pessoas e tentamos interpretar o que vemos. Mesmo que nunca tenha se dado conta disso, você 'decifrou' pessoas por toda a vida, observando suas ações e tentando interpretar o que vê, ou tentando prever o que elas fariam sob determinadas circunstâncias. Infelizmente, essa abordagem casual e de senso comum costuma induzir erros diversos. Entretanto, você pode aprimorar essa capacidade de previsão substituindo suas opiniões intuitivas por uma abordagem mais sistemática.

A abordagem sistemática usada neste livro revelará importantes fatos e relacionamentos de modo a fornecer uma base para realizar previsões de comportamento mais precisas. O conceito por trás dessa abordagem é que o comportamento não é aleatório. Na verdade, existem algumas consistências fundamentais que sustentam o comportamento de todos os indivíduos, as quais podem ser identificadas e modificadas para refletir as diferenças individuais.

Essas consistências fundamentais são muito importantes. Por quê? Porque permitem a previsibilidade. O comportamento é geralmente previsível e o *estudo sistemático* do comportamento é um meio de se fazer previsões razoavelmente precisas. Quando usamos o termo **estudo sistemático**, queremos dizer que observamos os relacionamentos, tentando atribuir causas e efeitos e baseando as conclusões em evidência científica — ou seja, em dados colhidos sob condições controladas, medidos e interpretados de maneira rigorosa. (Veja Apêndice A para uma revisão básica de métodos de pesquisa usados em estudos na área de comportamento organizacional.)

A **administração baseada em evidências** complementa o estudo sistemático ao basear as decisões gerenciais na melhor evidência científica disponível. Por exemplo, gostaríamos que os médicos tomassem decisões sobre o tratamento do paciente com base nas últimas evidências científicas. A administração baseada em evidências argumenta que os gestores devem fazer o mesmo, tornando-se mais científicos no modo como pensam sobre os problemas administrativos. Por exemplo, um administrador tem de resolver um problema gerencial, pesquisa sobre a melhor evidência disponível e aplica a informação relevante à pergunta ou ao caso em mãos. Talvez você pense que seja difícil argumentar contra isso (qual administrador argumentaria que as decisões não deveriam ser baseadas nas evidências?), mas a maior parte das decisões gerenciais ainda é feita 'às pressas', com pouco ou nenhum estudo sistemático.¹⁷

O estudo sistemático e a administração baseada em evidências acrescentam algo à **intuição**, ou àquele 'instinto' sobre o que 'move' as demais pessoas (e nós mesmos). Evidentemente, a abordagem sistemática não significa que aquilo que você aprendeu de maneira não sistemática esteja necessariamente errado. Como defende Luiz Seabra, sócio-fundador da Natura: "Acredite em sua intuição — mesmo contra argumentos racionais". Entretanto, se tomamos *todas* as decisões por meio da intuição ou do instinto, é bem provável que estejamos trabalhando com informações incompletas — como tomar uma decisão sobre investimentos com apenas metade dos dados.

Estudo sistemático
Estudo de relações entre variáveis na tentativa de atribuir causas e efeitos e de basear conclusões em evidências científicas.

Administração baseada em evidências
Método de administração que baseia as decisões gerenciais na melhor evidência científica disponível.

Intuição
Sensação ou instinto não necessariamente corroborado pela pesquisa.

o estudo afeta o situações relativo razão. tópicos is como grupos, solução

bserva- nunca s ações inadas luzir a tuindo

ntos de mceito gumas s quais

item a mpor- termo o attri- m da- u. (Ver tea de

co ao s, gos- se nas ue os sobre oble- vante a isso idên- to ou

lgo à den- reira ador :tan- que obre

Confiar na intuição pode ser pior porque temos a tendência de superestimar a exatidão do que achamos que sabemos. Uma pesquisa recente revelou que 86 por cento dos gestores achavam que sua organização estava tratando bem os funcionários, mas apenas 55 por cento dos funcionários achavam que eram bem tratados. Pesquisas com gerentes de recursos humanos também mostraram que muitos gerentes possuem uma opinião de 'senso comum' no que se refere a uma gestão eficaz, que é refutada por diversas evidências empíricas.

Encontramos um problema semelhante quando procuramos conhecimento administrativo nos negócios e na mídia popular. A imprensa de negócios tende a ser dominada por modismos. Como um jornalista colocou: "De tempos em tempos, novas empresas obtêm sucesso e são meticulosamente analisadas para se descobrir algumas verdades implícitas que possam revelar. Mas, em geral, não há verdade implícita; as empresas simplesmente estão no lugar certo na hora certa".¹⁰ Apesar de tentarmos evitar, é possível que venhamos a cair nessa armadilha. Não é que as reportagens da imprensa de negócios estejam totalmente erradas; mas, sem uma abordagem sistemática, é difícil separar o trigo do joio.

Não estamos aconselhando que jogue pela janela sua intuição ou as notícias da imprensa especializada. Nem estamos argumentando que a pesquisa esteja sempre certa. Pesquisadores cometem erros também. O que estamos aconselhando é usar a evidência o máximo possível no intuito de alimentar com novas informações sua intuição e experiência. Essa é a promessa do comportamento organizacional.

MITO OU CIÊNCIA?

Noções preconcebidas versus evidência substantiva

Vamos supor que você se inscreveu em uma disciplina introdutória de matemática financeira. No primeiro dia de aula, o professor pede que você escreva em uma folha a resposta para a seguinte questão:

'Qual é o valor líquido atual com desconto de 12 por cento ao ano de um investimento no valor de 1 milhão de reais feito neste ano em um portfólio de ações com dividendo inicial no próximo ano, no valor de 100 mil reais, e uma taxa de aumento de dividendos de 4 por cento ao ano?' É improvável que você seja capaz de responder a essa questão sem alguma instrução em finanças.

Agora, mudemos o cenário. Você está em uma disciplina introdutória de comportamento organizacional. No primeiro dia de aula, seu professor pede que você responda à seguinte pergunta: 'Qual é o modo mais eficaz de motivar os funcionários no trabalho?' Em um primeiro momento você talvez se sinta um pouco relutante, mas, uma vez que comece a escrever, não terá nenhum problema em propor sugestões sobre motivação.

Essas situações constituem um exemplo de um dos principais desafios enfrentados no ensino de comportamento organizacional. Você começa um curso desses com diversas *noções preconcebidas* que aceita como se fossem *fatos*. Acredita que já sabe muito sobre comportamento humano.¹⁹ Isso não ocorre com disciplinas como finanças, contabilidade ou até marketing. Desse modo, ao contrário de muitas outras disciplinas, o estudo do comportamento organizacional não só introduz

o aluno a uma série ampla de conceitos e teorias, como também precisa lidar com muitos 'fatos' normalmente aceitos sobre comportamento humano e organizações que o aluno adquiriu ao longo dos anos. Alguns exemplos desses 'fatos' estão nas frases: 'não se ensina truques novos a um cachorro velho', 'a liderança é uma capacidade nata, não pode ser aprendida', 'duas cabeças pensam melhor do que uma'. Mas esses fatos não são necessariamente verdadeiros. Portanto, um dos objetivos de uma disciplina de comportamento organizacional é *substituir* essas noções populares, que costumam ser aceitas sem muito questionamento, por conclusões com embasamento científico.

Como você verá ao longo deste livro, o campo de estudos do comportamento organizacional foi construído em décadas de pesquisas. Essas pesquisas fornecem um corpo de evidências substantivas capaz de substituir as noções preconcebidas. Em todo o livro, incluímos quadros com o título 'Mito ou ciência?'. Sua função é chamar a atenção para os principais mitos ou ideias sobre o comportamento organizacional. Esses textos pretendem mostrar como a pesquisa científica desmentiu tais mitos ou, em alguns casos, comprovou-os. Esperamos que você leia esses quadros interessantes. O mais importante é que eles o ajudarão a ter em mente que o estudo do comportamento humano no trabalho é uma ciência, e que precisamos abrir bem os olhos para as explicações do 'senso comum' relativas ao assunto.

Disciplinas que contribuem para o estudo do comportamento organizacional

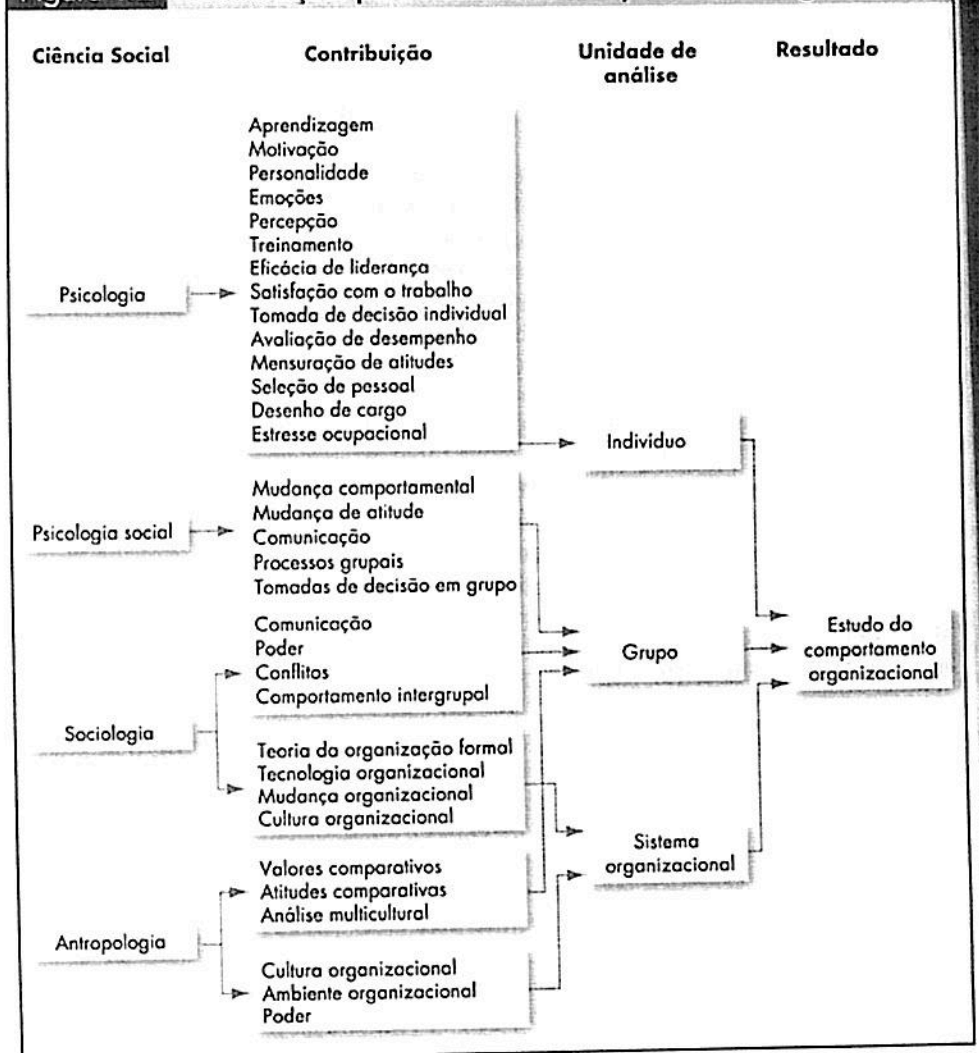
O estudo do comportamento organizacional é uma ciência aplicada que se apoia na contribuição de diversas outras disciplinas sociais, tais como a psicologia, a sociologia, a psicologia social, a antropologia e a ciência política. Como veremos adiante, a psicologia tem contribuído principalmente para o nível micro, ou individual, de análise, enquanto as demais disciplinas contribuem para a nossa compreensão dos conceitos macro, tais como os processos grupais e a dinâmica organizacional. A Figura 1.2 mostra as principais contribuições para o estudo do comportamento organizacional.

Psicologia

Psicologia
Ciência que busca medir, explicar e, algumas vezes, modificar o comportamento dos seres humanos e dos animais.

A **psicologia** é a ciência que busca medir, explicar e, algumas vezes, modificar o comportamento dos seres humanos e dos animais. Aqueles que contribuem nessa área e continuam a acrescentar ao conhecimento do comportamento organizacional são os que

Figura 1.2 Contribuições para o estudo do comportamento organizacional



estudam as teorias relativas ao processo de aprendizagem e de personalidade, os psicólogos clínicos e, principalmente, os psicólogos organizacionais e industriais.

No início, os psicólogos organizacionais e industriais estudavam os problemas de fadiga, falta de entusiasmo e outros fatores relevantes para as condições de trabalho que poderiam impedir um desempenho eficiente. Mais recentemente, sua contribuição se expandiu para incluir estudos sobre aprendizagem, percepção, personalidade, emoções, treinamento, eficácia de liderança, necessidades e forças motivacionais, satisfação com o trabalho, comprometimento organizacional, processos de tomada de decisão, avaliações de desempenho, mensuração de atitudes, técnicas de seleção de pessoal, desenho de cargo e estresse ocupacional.

Psicologia social

A **psicologia social**, geralmente considerada um ramo da psicologia, mistura conceitos desta ciência e da sociologia para focar a influência de um indivíduo sobre outros. Um dos temas mais investigados pela psicologia social é a *mudança* — como implementá-la e como reduzir as barreiras para sua aceitação. Os psicólogos sociais também fazem significativas contribuições nas áreas de mensuração, entendimento e mudança de atitudes; padrões de comunicação e o desenvolvimento da confiança. Finalmente, eles oferecem importantes contribuições para o estudo de comportamento do grupo, poder e conflito.

Sociologia

Enquanto a psicologia foca suas atenções sobre o indivíduo, a **sociologia** estuda as pessoas em relação a seus ambientes sociais ou culturais. Os sociólogos contribuíram para o comportamento organizacional por meio de estudos sobre os comportamentos dos grupos dentro das organizações. Talvez, o mais importante de tudo é que os sociólogos estudam a cultura organizacional, teoria e estrutura organizacional, tecnologia organizacional, comunicação, poder e conflito.

Antropologia

A **antropologia** é o estudo das sociedades para compreender os seres humanos e suas atividades. O trabalho dos antropólogos sobre culturas e ambientes, por exemplo, tem nos ajudado a compreender melhor as diferenças de valores, atitudes e comportamentos fundamentais entre povos de diferentes países ou de pessoas em variadas organizações. Muito de nosso conhecimento de hoje sobre cultura organizacional, ambiente organizacional e diferenças entre culturas dos países é fruto do trabalho de antropólogos ou de pessoas que utilizaram seus métodos de pesquisa.

Psicologia social
Ramo da psicologia que mistura conceitos desta ciência e da sociologia para focar a influência de um indivíduo sobre outros.

Sociologia
Ciência que estuda as pessoas em relação a seus ambientes sociais ou culturais.

Antropologia
Ciência que estuda as sociedades para compreender os seres humanos e suas atividades.

Poucas verdades são absolutas em comportamento organizacional

Nas ciências físicas — química, astronomia, física etc. — existem leis que são consistentes e se aplicam a uma grande variedade de situações. Isso permite aos cientistas generalizar os efeitos da lei da gravidade ou enviar astronautas com segurança para consertar um satélite no espaço. Mas, como foi bem observado por um competente pesquisador do comportamento, “Deus deu todos os problemas fáceis para os físicos”. Os seres humanos são complexos e poucos princípios simples e universais explicam o comportamento organizacional. Como somos todos diferentes, a possibilidade de fazer generalizações simples e precisas é muito limitada. Duas pessoas geralmente reagem de maneira diferente a uma mesma situação, como pode ser observado no caso introdutório da AmBev, e uma mesma pessoa muda seu comportamento

apoia na psicologia, a psicologia quanto as tais como tais contri-

edificar o sa área e o os que

cional

ento onal

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA MÍDIA

Outras disciplinas fazem uso dos conceitos do comportamento organizacional

Talvez você se surpreenda ao saber que, cada vez mais, outras disciplinas estão empregando os conceitos de comportamento organizacional.

Nas disciplinas de negócios, o marketing é o que tem mais coisas em comum com o comportamento organizacional. Uma das áreas básicas em marketing é a pesquisa de consumidores. E tentar prever o comportamento do cliente não é tão diferente de prever o comportamento do funcionário. Ambos exigem uma compreensão da dinâmica e das causas fundamentais do comportamento humano e há várias semelhanças entre as disciplinas.

O que talvez seja mais surpreendente é o grau em que as então consideradas disciplinas mais difíceis usam conceitos de comportamento organizacional. Nos últimos anos, as finanças comportamentais, a contabilidade comportamental e a economia comportamental (também chamada psicologia econômica) vêm crescendo em importância e interesse.

Se pensarmos bem, isso não deveria ser tão surpreendente. O seu bom-senso lhe dirá que os humanos não são criaturas perfeitamente racionais e, em muitos casos, nossas ações não estão em conformidade com um modelo racional de comportamento. Embora alguns elementos de irracionalidade estejam incorporados ao pen-

samento econômico, cada vez mais os pesquisadores nas áreas de finanças, contabilidade e economia acham útil extrair conhecimento dos conceitos do comportamento organizacional.

Os investidores, por exemplo, têm uma tendência a dar mais importância às informações particulares (informações que somente eles ou um grupo limitado de pessoas conhecem) do que a informações públicas, mesmo que haja razões para acreditar que as últimas sejam mais exatas. Para entender esse fenômeno, os pesquisadores na área de finanças usam os conceitos do comportamento organizacional. Além do mais, a pesquisa de contabilidade comportamental provavelmente estudará como o *feedback* influencia o comportamento de auditores, ou as implicações funcionais e defectivas em levar advertências com relação ao comportamento do investidor.

A questão é que enquanto você faz cursos separados em várias disciplinas de negócios, as linhas entre elas estão, cada vez mais, se tornando obscuras à medida que os pesquisadores extraem conhecimento de disciplinas comuns para explicar o comportamento. Achamos que isso é bom porque é mais compatível com a forma como os executivos de fato trabalham, pensam e se comportam.

Fontes: Baseado em W. Chuang e B. Lee, "An Empirical Evaluation of the Overconfidence Hypothesis", *Journal of Banking and Finance*, fev. 2006, p. 1.489-2.515, e A. R. Drake, J. Wong e S. B. Salter, "Empowerment, Motivation, and Performance: Examining the Impact of Feedback and Incentives on Nonmanagement Employees", *Behavioral Research in Accounting* 19, p. 71-89, 2007.

Variáveis contingenciais
Fatores situacionais;
variáveis que moderam
a relação entre duas ou
mais variáveis.

em situações diversas. Nem todas as pessoas são motivadas pelo dinheiro, e o comportamento delas em um culto religioso é diferente daquele mostrado em um churrasco.

Isso não significa, evidentemente, que não podemos dar explicações razoavelmente precisas sobre o comportamento humano ou fazer previsões válidas. Mas significa que os conceitos de comportamento organizacional precisam refletir condições situacionais ou contingenciais. Podemos dizer que x leva a y , mas apenas sob as condições z (as **variáveis contingenciais**). A ciência do comportamento organizacional se desenvolveu utilizando conceitos gerais e alterando sua aplicação para determinadas situações, pessoas ou grupos. Por exemplo, os estudiosos do comportamento organizacional evitam afirmar que todos gostam de trabalhos complexos e desafiadores (conceito geral). Por quê? Porque nem todos querem um trabalho com desafios. Algumas pessoas preferem a rotina em vez de variedades, ou o simples em vez do complexo. Um trabalho interessante para uma pessoa pode não o ser para a outra, ou seja, o atrativo do trabalho depende da pessoa que o realiza.

À medida que você ler este livro, verá diversas teorias baseadas em pesquisas sobre como as pessoas se comportam nas organizações. Mas não espere encontrar relações diretas de causa e efeito. Não há muitas delas! As teorias do comportamento organizacional refletem a matéria com a qual lidam e, se as pessoas são complexas e complicadas, as teorias desenvolvidas para explicar suas ações também o são.

Desafios e oportunidades no campo do comportamento organizacional

A compreensão do comportamento organizacional nunca foi tão importante para os gestores como nos dias de hoje. Examinemos rapidamente as enormes mudanças que estão ocorrendo nas organizações. O funcionário típico está envelhecendo; cada vez mais mulheres e membros de minorias estão entrando no mercado de trabalho; o *downsizing* e o amplo uso de trabalhadores temporários estão minando os laços de lealdade que prendiam os funcionários a seus empregadores; e a competição globalizada está exigindo que os funcionários se tornem mais flexíveis para se adaptarem às rápidas mudanças. A grave crise financeira internacional trouxe para o primeiro plano os desafios de administrar pessoas e trabalhar com elas durante tempos incertos.

Em suma, os desafios de hoje trazem diversas oportunidades para que os administradores utilizem os conceitos do comportamento organizacional. Nesta seção, abordaremos alguns dos assuntos mais críticos enfrentados pelos gestores, para os quais o estudo do comportamento organizacional oferece soluções — ou, pelo menos, algumas ideias que possam resultar em soluções.

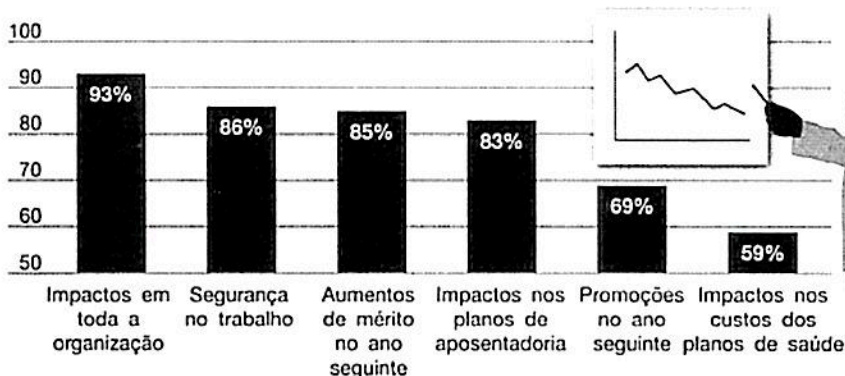
Administrando as pessoas durante épocas de crise

Em setembro de 2008, a quebra do banco de investimentos americano Lehman Brothers representou o ápice de uma grave crise financeira mundial. Isso podia parecer uma notícia sem importância para as empresas brasileiras e seus funcionários, entretanto, o elevado grau de interdependência das economias globais fez que os efeitos da crise fossem sentidos em todos os países inseridos no mundo capitalista.

ENQUETE COMPORTAMENTAL

Preocupação dos funcionários durante a crise econômica

Porcentagem dos empregadores que consideram as seguintes consequências da crise como significativamente preocupantes para seus funcionários



Fonte: Baseado em "Employee concerns", *Workforce Management*, 16 fev. 2009, p. 17.

No Brasil, empresas como a Embraer, a Vale e a Ferrous, mineradora de Minas Gerais, realizaram muitas demissões, elevando a preocupação de seus funcionários. As demissões e perdas de emprego se espalharam e aqueles que sobreviveram ao corte muitas vezes tiveram que aceitar uma redução em sua remuneração. Em tempos economicamente difíceis, a administração eficaz costuma ser um prêmio. Qualquer um pode gerir uma empresa quando a economia está em expansão, pois a diferença entre a boa e a má gestão acaba sendo traduzida na diferença entre ganhar muito e ganhar mais ainda. Quando os tempos são ruins, porém, os gestores se encontram na linha de frente para lidar com funcionários que precisam ser demitidos, que precisam se virar com menos e que estão preocupados com o futuro. A diferença entre ambas as gestões pode ser aquela entre o lucro e o prejuízo ou ainda, entre a sobrevivência e a falência. Nesse contexto, uma compreensão sobre os tópicos de comportamento organizacional — como emoções, motivação, estresse, comunicação, conflito e liderança — pode ajudar executivos a lidar eficazmente com os medos de seus funcionários em relação aos problemas econômicos e ao desemprego.

Respondendo à globalização

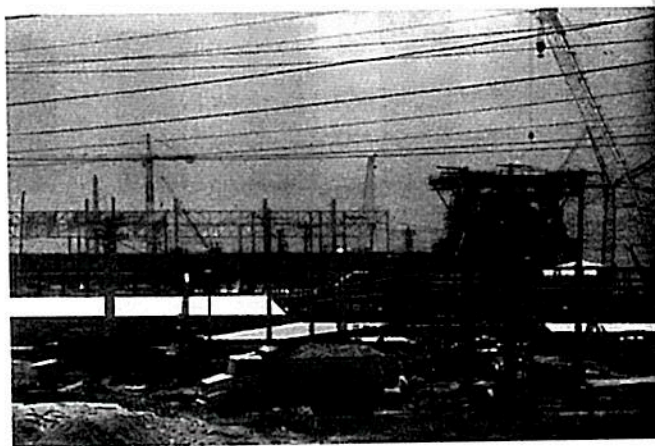
As organizações não se limitam mais às fronteiras dos países. Cerca de 40 por cento das ações da Petrobras estão nas mãos de investidores estrangeiros,²⁰ a Vale tem negócios em mais de 15 países e conta com um grande grupo japonês entre seus acionistas, e cerca de um terço da receita da Marcopolo provém de vendas no exterior.²¹ Os novos funcionários da fabricante de telefones Nokia em suas instalações na Finlândia estão sendo recrutados na China, na Índia e em outros países em desenvolvimento. O número de funcionários estrangeiros já supera o de finlandeses no centro de pesquisas da empresa em Helsinque. As principais indústrias automobilísticas do mundo fabricam veículos em países onde a matriz da empresa não está presente. Por exemplo, a Honda produz seus carros em Ohio, Estados Unidos; a Ford, no Brasil; a Volkswagen, no México; e tanto a Mercedes como a BMW, na África do Sul.

Esses exemplos ilustram a afirmação de que o mundo virou uma aldeia global. Nesse processo, o trabalho do administrador está mudando.

Aumento das missões internacionais Se você é ou pretende ser um administrador, é importante saber que a chance de ser enviado para missões internacionais é cada vez maior. Você pode ser transferido para uma unidade operacional ou subsidiária de sua organização em outro país. Lá, terá de administrar uma mão de obra que, provavelmente, será bem diferente daquela com a qual você estava acostumado, tanto em relação a necessidades como a aspirações e atitudes.

Trabalhando com pessoas de diferentes culturas Mesmo em sua terra natal, você poderá ter de trabalhar com chefes, colegas e outros funcionários que nasceram e foram criados em culturas diferentes. O que é motivador para você pode não ser para eles. Seu

Durante a construção da Companhia Siderúrgica do Atlântico, os dirigentes da empresa optaram por 'importar' operários chineses para auxiliar na realização da obra. De acordo com Aristides Corbellini, presidente da empresa, a presença desses funcionários era necessária "para que se cumprissem os prazos e o orçamento". Isso gera, além de problemas com grupos sindicais, um grande desafio para os gestores em virtude da diversidade da mão de obra.²²



Gerais, missões des tivedíficeis, empresa o acaba tempos onários upados xjuízo, bre os omuni-dos de

A expatriação de executivos sempre foi um procedimento comum nas empresas. Com o papel cada vez mais estratégico desempenhado pelas unidades produtivas, entretanto, tornou-se corriqueiro em algumas organizações outro processo: a expatriação de funcionários da base. Esse é o caso de Antônio do Prado, funcionário da Embraco, líder mundial na fabricação de compressores. Ele e mais cinco colegas da fábrica de Santa Catarina participaram de uma comitiva de 15 membros, entre executivos e funcionários, que viajou à China em abril de 2006 para a inauguração de uma nova fábrica naquele país. O objetivo era treinar os funcionários locais e transmitir a cultura de chão de fábrica da empresa para que eles pudessem utilizar as novas tecnologias implantadas nessa nova unidade.²³



Ricardo Correia/divulgação

cento gócios rea de nários itados nários ki. As natriz itados W, na

Nesse

lor, é maior. ação n di- omo

voçê ram Seu

estilo de comunicação pode ser franco e direto, o que para eles pode parecer desconfortável e ameaçador. Para trabalhar eficazmente com essas pessoas, você precisa compreender como elas foram moldadas pela cultura, geografia e religião, e como adaptar seu estilo de gerenciamento a essas diferenças.

Enfrentando movimentos anticapitalistas O foco capitalista na eficiência, no crescimento e nos lucros pode ser amplamente aceito em países como os Estados Unidos, a Austrália ou em Hong Kong. Mas esses valores não são muito populares em outros lugares, como a França, as nações do Oriente Médio ou da Escandinávia. A população brasileira, inserida no segundo grupo, também demonstra certa resistência a alguns dos valores capitalistas. A recente aversão ao processo de privatização e as críticas aos lucros das instituições financeiras são exemplos desse fenômeno. Além desses, a forte presença estatal na economia e as diversas políticas sociais, como o Bolsa Família e o Bolsa Escola, também comprovam a presença de valores igualitários em nossa cultura.²⁴

Os dirigentes de empresas globalizadas como o McDonald's, a Embracer, a Odebrecht e a Coca-Cola já perceberam que os valores econômicos não são universalmente transferíveis. As práticas administrativas precisam ser modificadas para se adequar aos valores vigentes nos diferentes países em que a organização opera.

Administrando a fuga de empregos para países com mão de obra mais barata Está cada vez mais difícil para as empresas em países desenvolvidos, onde o piso salarial raramente fica abaixo de R\$ 12,00 por hora, competir com aquelas que contam com mão de obra em países em desenvolvimento, onde esse valor pode cair para R\$ 0,60 por hora. No Brasil, esse valor é de, aproximadamente, R\$ 2,50 por hora. Entretanto, em virtude de nossos pesados encargos trabalhistas, o custo real é de praticamente R\$ 3,75.²⁵ Não é por acaso que parte das roupas que vestimos é fabricada na Tailândia e na Indonésia, grande parte dos calçados é feita na China e os chips de nossos computadores são produzidos em Taiwan. Em uma economia globalizada, os empregos fogem para os lugares onde os custos baixos oferecem vantagem competitiva para as empresas. Tais práticas, contudo, são fortemente criticadas pelos sindicatos, políticos, líderes locais e outros que veem nisso uma ameaça à empregabilidade em seus países. Os gestores precisam enfrentar a difícil tarefa de equilibrar os interesses de suas organizações com suas responsabilidades perante as comunidades onde operam.

Administrando a diversidade da força de trabalho

Um dos desafios mais importantes e abrangentes enfrentados pelas organizações hoje em dia é a adaptação às diferenças entre as pessoas. O termo utilizado para descrever esse desafio é *diversidade da força de trabalho*. Enquanto a globalização se concentra nas diferenças entre pessoas de diferentes países, a diversidade da força de trabalho focaliza as diferenças entre as pessoas em um determinado país.

O Brasil, por ser a principal potência regional sul-americana e por estar experimentando uma nova fase de crescimento acelerado, vem atraindo muitos imigrantes de nações fronteiriças mais pobres, como o Peru, a Bolívia e o Paraguai, e de países do sudeste asiático, como a China. Nesse sentido, a cidade de São Paulo, a grande metrópole brasileira, é o destino preferido da maioria desses imigrantes que buscam melhores condições de emprego e renda. Em função disso, as empresas brasileiras que contratam esses trabalhadores precisam começar a se adaptar, assim como os gestores que terão funcionários de minorias étnicas em suas equipes.²⁶



Diversidade da força de trabalho
Grau de heterogeneidade da composição da força de trabalho das organizações

A **diversidade da força de trabalho** reconhece que a força de trabalho é constituída por trabalhadores de ambos os sexos, de várias raças e etnias, de diversas gerações com habilidades físicas e psicológicas distintas, e com diferentes orientações sexuais. Uma força de trabalho diversificada inclui mulheres, negros, minorias étnicas, deficientes físicos, pessoas da terceira idade e homossexuais. Administrar a diversidade se tornou uma questão importante em todo o mundo. Os executivos no Canadá e na Austrália, por exemplo, foram obrigados a se adaptar aos grandes fluxos de trabalhadores asiáticos. A 'nova' África do Sul se caracteriza por um número cada vez maior de negros em cargos importantes tanto na área técnica quanto na administrativa. As mulheres, tradicionalmente relegadas a trabalhos temporários mal remunerados no Japão, agora estão galgando posições de chefia. Os acordos de cooperação econômica da União Europeia, que abriram as fronteiras em grande parte da Europa Ocidental, aumentaram a diversidade de mão de obra nas empresas que operam em países como Alemanha, Portugal, Itália e França.

A questão da diversidade da força de trabalho será aprofundada no próximo capítulo, no entanto, é importante reconhecer desde já que ela apresenta inúmeras oportunidades e desafios para os administradores e trabalhadores de organizações em qualquer país do mundo.

Melhorando o atendimento ao cliente

Por que uma companhia de telefonia fixa que detém o monopólio desse serviço sobre determinada região deveria se preocupar com a satisfação de seus clientes? Afinal de contas, caso os consumidores estejam insatisfeitos, eles não podem fazer nada, a não ser cancelar a assinatura e abandonar seus números residenciais. A questão é que isso poderia lhes trazer grande dor de cabeça, visto que não mais teriam uma conta de telefone para comprovar sua residência e poderiam perder o contato com muitos amigos e familiares em função do abandono da linha fixa. A partir de 2008, entretanto, essa situação mudou. A abertura do mercado a empresas concorrentes e a portabilidade numérica fizeram que os clientes passassem a ter outras opções de serviço. Em decorrência disso, as empresas que detinham o monopólio do serviço tiveram de se desdobrar para aprimorar o atendimento aos assinantes. Nesse novo cenário, novos planos e promoções passaram a ser oferecidos, novos serviços (como a Internet banda larga, a telefonia móvel e a TV por assinatura) foram agregados aos pacotes antigos, e o atendimento aos consumidores passou a se dar de uma maneira muito mais solícita e cordial.

Atualmente, a maioria da força de trabalho nos países desenvolvidos está empregada no setor de serviços. Nos Estados Unidos, por exemplo, esse contingente chega a 80 por cento. Na Austrália, são 73 por cento. No Reino Unido, na Alemanha e no Japão, os índices são de 69 por cento, 68 por cento e 65 por cento, respectivamente. Nos demais países, essa taxa também vem se elevando de maneira considerável. No Brasil, em 1999, cerca de 60 por cento da população economicamente ativa estava ocupada em atividades do setor

Michael Dell tem como tradição, uma vez por ano, trabalhar no atendimento telefônico a clientes no departamento de serviço ao consumidor da Dell, Inc. Dell é um exemplo da cultura sensível à demanda dos consumidores que criou quando fundou a Dell Computer Corporation, em 1984, com a finalidade de construir relacionamentos diretamente com os clientes. Ele atribui a escalada de sua empresa para a posição de maior no mercado ao foco permanente no cliente. Os empregados da Dell efetuam atendimento superior nessa área ao comunicarem-se diretamente com os clientes pela Internet ou por telefone.



Claudio Belli/Valor/Folhapress

de serviços.²⁷ Exemplos dessas ocupações incluem pessoal de assistência técnica, atendentes de redes de *fast food*, balconistas de lojas, professores, garçons, enfermeiros, mecânicos, consultores, corretores, analistas de crédito e comissários de bordo. A característica que essas ocupações têm em comum é o fato de que exigem um envolvimento substancial com os clientes da organização. Como nenhuma empresa pode existir sem clientes — seja ela a Brastemp, a Caixa Econômica Federal, a Casas Bahia, uma empresa de advocacia, um museu, uma escola ou um órgão governamental —, seus dirigentes precisam se certificar de que os funcionários façam todo o possível para agradar os clientes.²⁸ A American Express, por exemplo, recentemente evitou que o pior pesadelo de Joan Weinbel se realizasse. Eram dez horas da noite e Joan estava em sua casa, em Nova Jersey, fazendo as malas para uma viagem de uma semana, quando percebeu que, algumas horas antes, havia deixado seu cartão de crédito em um restaurante em Nova York. O restaurante ficava a cerca de 20 quilômetros de distância. Ela pegaria o voo marcado para às 7h30 na manhã seguinte e precisava do cartão para a viagem. Joan, então, ligou para a American Express. Sua ligação foi prontamente atendida por um funcionário gentil e prestativo, que lhe disse para não se preocupar. Depois de fazer algumas perguntas, o funcionário do atendimento ao cliente disse a Joan que o auxílio estava 'a caminho'. Surpresa é pouco para definir a sensação que Joan teve quando a campainha de sua casa tocou às 23h15, ou seja, menos de duas horas depois do telefonema. À sua porta estava o mensageiro trazendo o novo cartão. Joan ainda se espanta com a rapidez com que a empresa conseguiu expedir e entregar-lhe um novo cartão. Mas diz que essa experiência fez dela uma cliente para toda a vida. O comportamento organizacional pode auxiliar os gerentes de empresas como a American Express a garantir a qualidade do serviço prestado por seus subordinados e contribuir para melhorar o desempenho da organização ao mostrar aos gerentes como as atitudes e comportamentos dos empregados estão associados à satisfação dos clientes.

Muitas vezes, uma empresa fracassa porque seus funcionários não sabem agradar os clientes. A administração precisa criar uma cultura pró-cliente. O conhecimento do comportamento organizacional pode oferecer uma orientação significativa para a criação de tais culturas — aquelas nas quais os funcionários são amáveis e gentis, acessíveis, bem informados, prontos para atender às necessidades dos clientes e dispostos a fazer o que for possível para agradá-los.²⁹

Melhorando as habilidades humanas

Na medida em que você avançar neste livro, encontrará conceitos e teorias relevantes que o ajudarão a explicar e prever o comportamento das pessoas no trabalho. Além disso, você conhecerá habilidades específicas que poderão ser utilizadas em seu trabalho. Por exemplo, aprenderá uma variedade de formas para motivar pessoas, técnicas para melhorar as suas habilidades em ouvir e como formar equipes de trabalho mais eficazes.



Gustavo Roth/Folhapress

é consti-
gerações,
mais. Uma
tes físicos,
ma ques-
exemplo,
ca' África
portantes
legadas a
de chefia.
teiras em
s empre-

capítulo,
des e de-
mundo.

viço so-
dinal de
não ser
poderia
ne para
ares em
idou. A
que os
sas que
imento
ecidos,
) foram
le uma

regada
80 por
is índi-
países,
rea de
o setor

Estimulando a inovação e a mudança

O que aconteceu com empresas como o Banco Santos, a Varig, a fabricante de automóveis Gurgel, as Lojas Brasileiras e a Transbrasil? Todas elas faliram. Por que outras grandes organizações — como a Embraer, a fabricante de brinquedos Estrela e a Volkswagen — implementaram extensivos programas de redução de custos e eliminaram milhares de empregos? Para evitar a falência.

As organizações bem-sucedidas de hoje precisam fomentar a inovação e dominar a arte da mudança ou serão candidatas à extinção. O sucesso irá para as organizações que mantêm a flexibilidade, continuamente aprimoram a qualidade e enfrentam a concorrência, colocando um constante fluxo de produtos e serviços inovadores no mercado. A rede de pizzarias Domino's acabou com a existência de milhares de pequenas pizzarias cujos dirigentes acharam que podiam continuar fazendo o 'de sempre'. A Americanas.com, o Submarino e a Saraiva.com estão levando à falência várias pequenas livrarias ao provar que é possível vender livros pela Internet. Após anos de desempenho medíocre, a Boeing percebeu que precisava mudar seu modelo de negócios. O resultado foi o 787 'Dreamliner', que a tornou novamente a maior fabricante de aviões do mundo.

Os funcionários de uma empresa podem ser os principais estimuladores da inovação e da mudança ou podem ser seu principal bloqueio. O desafio para os administradores é estimular a criatividade de seus funcionários e sua tolerância à mudança. O estudo do comportamento organizacional oferece uma grande variedade de ideias e técnicas para alcançar essas metas.

Lidando com a 'temporiedade'

Nos últimos anos, a globalização, a expansão da capacidade e os avanços na tecnologia impuseram às organizações a necessidade de agilidade e flexibilidade. Como resultado, a maioria dos administradores e funcionários trabalha hoje em um clima que pode ser definido como 'temporário'.

Os trabalhadores precisam atualizar seus conhecimentos e habilidades continuamente para atender às novas exigências do trabalho. Por exemplo, os funcionários de empresas como a fabricante de escavadeiras Caterpillar, a Ford e a siderúrgica Belgo Mineira (recentemente comprada pelo grupo indiano Mittal Steel) agora precisam saber operar equipamentos de produção computadorizados. Isso não fazia parte da descrição de suas funções há 20 anos. No passado, os funcionários eram indicados para um grupo de trabalho específico e havia uma sensação de segurança em trabalhar sempre com as mesmas pessoas todos os dias. Tal previsibilidade foi substituída por grupos de trabalho temporários, equipes formadas por pessoas de diferentes departamentos, e pelo uso cada vez maior do rodízio de funcionários para atender às necessidades sempre mutantes do trabalho. Finalmente, as próprias organizações estão em permanente mudança. Elas estão sempre reorganizando suas divisões, desfazendo-se de negócios que não têm bom desempenho, reduzindo operações, subcontratando serviços e operações não críticos de outras organizações e substituindo empregados permanentes por temporários.

Os administradores e funcionários de hoje precisam aprender a lidar com a 'temporiedade'. Eles precisam aprender a conviver com a flexibilidade, a espontaneidade e a imprevisibilidade. O estudo do comportamento organizacional pode oferecer importantes contribuições para ajudá-lo a entender melhor um mundo profissional em contínua mudança, a superar as resistências à mudança e a criar uma cultura organizacional voltada à mudança contínua.

Trabalhando em organizações interconectadas

A interconexão nas empresas permite que as pessoas se comuniquem e trabalhem juntas mesmo que estejam em localidades distantes uma da outra. Profissionais autônomos podem se comunicar pelo computador com várias partes do mundo e mudar de empregador à medida que a demanda por seus serviços se modifica. Programadores de software, designers gráficos, analistas de sistemas, escritores, tradutores, editores e pesquisadores são alguns exemplos de profissionais que trabalham em casa ou em outras localidades.

O trabalho do administrador em uma organização interconectada é diferente do tradicional. Motivar e liderar pessoas, por exemplo, e tomar decisões colaborativas on-line são atividades que requerem técnicas diversas daquelas empregadas quando os indivíduos estão fisicamente presentes em um único local.

Como cada vez mais as pessoas estão trabalhando remotamente por meio das redes de computadores, os administradores precisam desenvolver novas habilidades. O estudo do comportamento organizacional pode ser útil para esse fim.

Ajudando os funcionários a equilibrar a vida pessoal e a profissional

O funcionário típico dos anos 1960 e 1970 comparecia ao trabalho de segunda à sexta-feira e cumpria uma jornada diária de oito a nove horas claramente definidas. Isso não acontece mais hoje com grande parte da força de trabalho. Os trabalhadores se queixam, cada vez mais, de que a linha divisória entre os períodos dedicados ao trabalho e à vida pessoal se tornou obscura, provocando conflitos pessoais e estresse.³⁰ Ao mesmo tempo, no entanto, o ambiente de trabalho atual oferece oportunidades para que os funcionários criem e estruturam seus papéis na empresa.

Como surgem os conflitos trabalho *versus* vida pessoal? Em primeiro lugar, a criação de organizações globais significa que o mundo nunca dorme. A qualquer hora, em qualquer dia, funcionários da Vale estão trabalhando em algum lugar. A necessidade de consultas a colegas ou clientes em oito ou dez fusos horários diferentes faz que os funcionários das empresas globais precisem estar 'à disposição' 24 horas por dia. Em segundo lugar, a tecnologia de comunicação permite que os profissionais liberais e técnicos façam seu trabalho em casa, no carro ou em uma praia no Taiti — mas também significa que muitos sintam que nunca se desligam de fato do escritório. O terceiro fator é que as empresas estão pedindo a seus funcionários que trabalhem mais tempo. Em um período recente de dez anos, a média da jornada semanal nos Estados Unidos aumentou de 43 para 47 horas, e o número de pessoas que trabalham 50 ou mais horas por semana pulou de 24 por cento para 37 por cento. No Brasil, entretanto, a carga horária de trabalho encolheu 10,7 por cento ao longo de 20 anos. Em 1988, os brasileiros trabalhavam em média 44,1 horas por semana, enquanto em 2007 esse valor caiu para 39,4.³¹ A tendência, no entanto, é que nos aproximemos do caso norte-americano, o que pode ser percebido pelo número de horas trabalhadas pelos funcionários mais jovens na maioria das empresas privadas. Finalmente, houve o surgimento do casal de trabalhadores, o que torna muito difícil para essas pessoas encontrar tempo para atender a compromissos domésticos, conjugais ou com os filhos, parentes e amigos. Milhões de lares chefiados por pais ou mães solteiros e trabalhadores cujos pais são seus dependentes têm desafios ainda mais significativos para equilibrar suas responsabilidades profissionais e familiares.

Os trabalhadores percebem que o trabalho vem tomando cada vez mais espaço de suas vidas pessoais e não estão satisfeitos com isso. Estudos recentes sugerem que os trabalhadores desejam empregos com maior flexibilidade de horários para que eles possam compatibilizar melhor seus assuntos pessoais e profissionais.³² Na verdade, esse equilíbrio tornou-se uma prioridade mais importante para os trabalhadores do que a segurança no emprego.³³ A próxima geração parece ter preocupações semelhantes.³⁴ A maioria dos estudantes universitários declara que o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho é a sua principal meta na carreira profissional. Eles querem ter 'uma vida' além de ter um emprego. As organizações que não conseguirem ajudar seu pessoal a atingir esse equilíbrio encontrarão dificuldades crescentes para atrair e reter os funcionários mais capazes e motivados.

Como veremos nos capítulos a seguir, o estudo do comportamento organizacional oferece diversas sugestões para orientar o planejamento de ambientes de trabalho que ajudam os gestores a enfrentar esses conflitos.

Criando um ambiente de trabalho positivo

Apesar de as pressões competitivas na maioria das organizações estarem mais fortes que nunca, algumas delas estão tentando obter uma vantagem competitiva ao promover um ambiente de trabalho positivo. Por exemplo, Ricardo Semler, da Semco, e Luiza Helena Trajano, do Magazine Luiza, fazem sempre questão de deixar clara sua preocupação com a qualidade de vida de seus funcionários.

Constata-se também um crescimento real na área de pesquisa de comportamento organizacional no que se refere ao **conhecimento organizacional positivo** (também chamado comportamento organizacional positivo), que estuda como as organizações desenvolvem as forças e competências de seus trabalhadores, promovem vitalidade e resiliência e descobrem talentos potenciais. Os pesquisadores nessa área argumentam que há muita pesquisa e prática administrativa de comportamento organizacional destinada a identificar o que está errado com as organizações e seus funcionários. Respondem a isso tentando estudar o que é *bom* em relação a elas.³³ Algumas variáveis independentes essenciais nas pesquisas de conhecimento organizacional positivo são o engajamento, a esperança, o otimismo e a resiliência perante as tensões.

Os pesquisadores dessa corrente analisam um conceito chamado 'refletindo sobre si mesmo', pedindo que os funcionários reflitam sobre situações quando se encontravam 'em sua melhor forma' para entender como explorar seus pontos fortes. A ideia é que todos nós temos algo em que somos excepcionalmente bons, porém temos a tendência de nos concentrar em nossas limitações e raramente pensamos em explorar nossos pontos fortes.³⁴

Apesar de o estudo positivo não negar o valor do negativo (*feedback* crítico, por exemplo), ele desafia os pesquisadores a ver o comportamento organizacional através de novas lentes e desafia as organizações a pensar como explorar os pontos fortes de seus funcionários em vez de se basearem em suas limitações.

Melhorando o comportamento ético

Em um mundo empresarial caracterizado por cortes, expectativa de aumento de produtividade dos trabalhadores e brutal competição, não surpreende que muitos funcionários sintam-se pressionados para quebrar algumas regras, dar 'um jeitinho' ou entregar-se a outras práticas questionáveis.

Os membros das organizações a cada dia enfrentam mais **dilemas e escolhas de natureza ética**, em que precisam identificar e julgar a conduta correta e a errada. Eles devem, por exemplo, denunciar publicamente as atividades ilegais que descobrirem dentro da empresa? Devem acatar ordens com as quais não concordam? Podem exagerar na boa avaliação de um subordinado de quem gostam para salvar-lhe o emprego? Eles se permitem fazer 'politicagem' para impulsionar sua carreira?

O que define o comportamento ético é algo que nunca foi claramente definido. Nos últimos tempos, a linha divisória entre o certo e o errado ficou ainda mais tênue. Os trabalhadores veem pessoas se entregando a todo tipo de práticas antiéticas: políticos eleitos incluem gastos pessoais em sua conta corporativa ou aceitam suborno; executivos de sucesso inflam os lucros de suas empresas para obter ganhos com suas opções de ações; e administradores de universidades fazem 'vista grossa' quando os treinadores de atletas convencem os estudantes campeões a se matricularem em cursos fáceis, e não nos necessários para a graduação, para continuar a receber bolsa de estudos. Quando flagradas no delito, essas pessoas dão desculpas do tipo 'todo mundo faz isso' ou 'você tem de aproveitar todas as vantagens hoje em dia'. Determinar a maneira correta de se comportar é especialmente difícil em uma economia global, pois culturas diferentes têm perspectivas distintas sobre certos aspectos éticos.³⁵ O tratamento justo dos funcionários em tempos de depressão econômica varia consideravelmente de uma cultura para outra, por exemplo. Como veremos no Capítulo 2, as noções de diversidade religiosa, étnica e sexual diferem entre as culturas. Não surpreende, portanto, que os trabalhadores expressem cada vez menos confiança em seus dirigentes e se sintam cada vez mais inseguros quanto ao que significa comportamento ético em suas organizações.³⁶

Conhecimento organizacional positivo
Área de pesquisa do comportamento organizacional que se preocupa com a maneira como organizações desenvolvem as forças e competências de seus trabalhadores, promovem a vitalidade e a resiliência e descobrem talentos potenciais.

Dilemas e escolhas de natureza ética
Situações em que os indivíduos têm de definir e julgar as condutas certas e erradas.

Os administradores e suas organizações estão reagindo ao problema do comportamento antiético de diversas maneiras.³⁴ Eles têm redigido e distribuído códigos de conduta para os funcionários. Também vêm promovendo seminários, *workshops* e programas de treinamento para tentar aprimorar o comportamento ético. Contratam conselheiros internos que podem ser procurados, em muitos casos, anonimamente, para dar assistência nas questões que envolvem dilemas éticos. Também estão criando mecanismos de proteção para os funcionários que denunciam práticas antiéticas no interior da organização.

O gestor de hoje precisa criar um clima eticamente saudável para seus funcionários, onde estes possam trabalhar com produtividade e enfrentar o menor grau possível de ambiguidade em relação ao que é um comportamento certo ou errado. As empresas que possuem um compromisso ético forte, incentivam seus funcionários a se comportar de maneira íntegra e as que oferecem uma liderança ética sólida podem influenciar na decisão dos empregados de agir de maneira ética.³⁵ Nos próximos capítulos, discutiremos os tipos de ação que podem ser empreendidos para se criar um ambiente ético na organização e para ajudar os funcionários a enfrentar situações eticamente ambíguas. Também apresentaremos exercícios sobre dilemas éticos no final de cada capítulo para que você possa refletir sobre essas questões e pensar na melhor maneira de lidar com elas.

As próximas atrações: desenvolvendo um modelo de comportamento organizacional

Concluimos este capítulo com a apresentação de um modelo genérico que define o campo de estudo do comportamento organizacional, estabelece seus parâmetros e identifica suas variáveis, dependentes e independentes. Isso constituirá as 'próximas atrações' representadas pelos tópicos que constituem o restante deste livro.

Uma visão geral

Um **modelo** é uma abstração da realidade, uma representação simplificada de um fenômeno real. A Figura 1.3 apresenta o esqueleto sobre o qual construiremos nosso modelo de comportamento organizacional. Sua proposição é que há três níveis de análise e que, à medida que caminhamos do nível individual para o do sistema organizacional, vamos acrescentando sistematicamente nosso entendimento sobre o comportamento dentro das organizações. Os três níveis básicos são análogos a blocos de construção; cada nível é construído sobre o anterior. O conceito de grupo é construído sobre o nível básico do indivíduo; e sobreponemos vigas estruturais sobre os níveis do indivíduo e do grupo para chegar ao comportamento organizacional.

Figura 1.3 Modelo básico de comportamento organizacional – Estágio I



Modelo
Abstração da realidade.
Representação
simplificada de um
fenômeno do mundo real.

Variável dependente
Fatores-chave que se pretende explicar ou prever e que são afetados por algum outro fator (variável independente).

Produtividade
Medida de desempenho que abrange eficiência e eficácia.

Eficácia
Grau de realização de objetivos.

Eficiência
Relação entre resultado alcançado e esforço empregado para obtê-lo.

Absenteísmo
Não comparecimento do funcionário ao trabalho.

As variáveis dependentes

As **variáveis dependentes** são os fatores-chave que você pretende explicar ou prever e que são afetados por algum outro fator. Quais são as variáveis dependentes básicas no comportamento organizacional? Os estudiosos do assunto enfatizam a produtividade, o absenteísmo, a rotatividade e a satisfação no trabalho. Mais recentemente, os desvios de comportamento no ambiente de trabalho e o comportamento de cidadania organizacional foram incluídos nessa lista. Faremos uma breve revisão de cada uma delas.

Produtividade Uma organização é produtiva quando consegue atingir seus objetivos, transformando matéria-prima em produto ao mais baixo custo possível. Assim, a **produtividade** implica uma preocupação tanto com a **eficácia** como com a **eficiência**.

Um hospital é **eficaz** quando consegue atender com sucesso às necessidades de sua clientela. É **eficiente** quando faz isso com baixo custo. Se o hospital consegue obter um resultado melhor de seus funcionários, reduzindo a média de dias de internação dos pacientes ou aumentando o número de atendimentos diários, dizemos que ele ganhou eficiência produtiva. Uma empresa é eficaz quando atinge suas metas de vendas ou de participação no mercado, mas sua produtividade também depende de alcançar essas metas com eficiência. As medidas mais comuns de eficiência organizacional incluem o retorno do investimento, o lucro sobre o faturamento e a produção por hora trabalhada.

Podemos também olhar a produtividade do ponto de vista individual. Tomemos o caso de Carlos e Augusto, ambos motoristas de caminhão. Se Carlos precisa levar seu caminhão carregado de Belém para Curitiba em 60 horas ou menos, ele será eficaz se conseguir realizar essa viagem de 4.100 quilômetros dentro desse prazo. Mas a mensuração da produtividade precisa levar em conta o custo embutido no alcance desse objetivo. E aí aparece a eficiência. Digamos que Carlos faça a viagem em 58 horas, com uma média de 2,3 quilômetros por litro de combustível. Augusto, por sua vez, faz a viagem em 58 horas também, mas com uma média de 2,8 quilômetros por litro (com veículos e cargas idênticos). Tanto Carlos como Augusto foram eficazes — eles atingiram suas metas —, mas Augusto foi mais eficiente que Carlos, visto que consumiu menos combustível e, portanto, alcançou seu objetivo a um custo menor.

As organizações do setor de serviços precisam incluir o 'atendimento às necessidades e exigências dos clientes' na avaliação de sua eficácia. Por quê? Porque existe uma clara relação de causa e efeito entre as atitudes e comportamentos dos funcionários para com os clientes e a produtividade da organização. A Sears, uma grande loja norte-americana de departamentos, documentou cuidadosamente essa relação.¹¹ Os dirigentes da empresa descobriram que uma melhoria de cinco por cento nas atitudes dos funcionários resultava em 1,3 por cento no aumento da satisfação dos clientes, o que, por sua vez, significava um crescimento de receita da ordem de 0,5 por cento. Ao treinar seus funcionários para melhor interagir com os clientes, a Sears conseguiu aumentar o índice de satisfação destes em quatro por cento em 12 meses, o que gerou um aumento de aproximadamente 400 milhões de reais na receita.

Em suma, uma das principais preocupações no estudo do comportamento organizacional é a produtividade. Precisamos descobrir quais são os fatores que influenciam a eficiência e a eficácia dos indivíduos, dos grupos e da organização como um todo.

Absenteísmo O **absenteísmo**, o não comparecimento do funcionário ao trabalho, constitui um grande ônus e uma dor de cabeça para os administradores. Por exemplo, uma pesquisa recente mostrou que o custo médio das ausências não programadas de funcionários nas empresas norte-americanas é de, aproximadamente, 1.580 reais ao ano por empregado — isso sem falar na perda de produtividade ou nos custos adicionais de horas extras ou de contratações de temporários para cobrir as faltas.¹² No Reino Unido, esses custos também são altos — cerca de 1.400 reais ao ano por funcionário.¹³ Na Suécia, uma média de dez por cento de toda a força de trabalho está ausente do emprego em um dia qualquer do ano, com dispensa por motivo de saúde.¹⁴ No Brasil, infelizmente, pesquisas que busquem quantificar o custo do absenteísmo para as empresas são raras.¹⁵

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL INTERNACIONAL

A produtividade dos trabalhadores ao redor do planeta

Pode parecer triste e pouco romântico, mas as organizações privadas têm por objetivo final a maximização de seus lucros. Em decorrência disso, você não se deve surpreender ao descobrir que o comportamento organizacional também tem por objetivo o aumento dos ganhos empresariais. É bem verdade que a compreensão dos comportamentos individuais e coletivos dos funcionários pode contribuir para a melhoria das condições de trabalho nas organizações e para o aumento da satisfação dos trabalhadores com seus empregos. No entanto, a diretriz que norteia os estudos do comportamento organizacional é a geração de riqueza para os donos do negócio, como pôde ser facilmente observado pela lista de variáveis que se tenta explicar (variáveis dependentes) com as pesquisas realizadas nesse campo da administração.

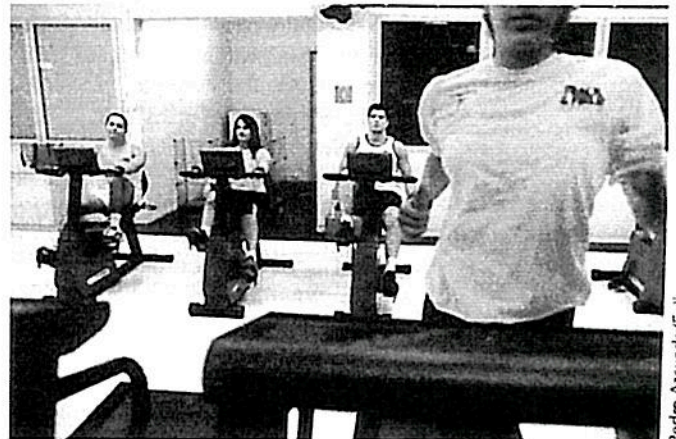
Nesse contexto, a produtividade dos trabalhadores tem bastante importância e a comparação dessa variável nos diferentes países pode auxiliar os gestores a tomarem medidas para elevar os resultados gerados por seus subordinados sem que, para isso, muitos investimentos tenham que ser realizados. Nesse sentido, a cada dois anos, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) faz um extenso estudo para comparar os resultados obtidos por trabalhador e por hora trabalhada em diversos países.

Fontes: Brenda Marques Pena, "Comparando produtividade e custo do trabalho: como está o Brasil?", Conselho Federal de Economia, 25, out. 2007. "Key Indicators of the Labor Markets 2008" – Organização Internacional do Trabalho (OIT).

Adotando o resultado dos Estados Unidos como padrão de referência, a pesquisa determinou que a produtividade brasileira caiu de 23 por cento da norte-americana em 1998 para aproximadamente 20 por cento em 2008. Nesse mesmo período, a chinesa saltou de 7 por cento para 16 por cento e a sul-coreana, de 51 por cento para 61 por cento da produtividade média norte-americana. Outra comparação importante é com o nível argentino. Nesses dez anos, a média argentina caiu de 47 por cento para 42 por cento em valores aproximados.

Esses resultados são relativos, não indicando que a produtividade do trabalhador brasileiro tenha caído; apenas que ela cresceu menos que a do funcionário norte-americano. Entretanto, como mostra o relatório da pesquisa, esses resultados estão diretamente relacionados aos investimentos em tecnologia e capital humano nas empresas. Diante disso, o campo do comportamento organizacional ganha ainda mais relevância para o Brasil, visto que pode ser uma maneira de incrementar a produtividade dos trabalhadores por meio de mudanças comportamentais e motivações intrínsecas, evitando o aumento das remunerações e de outras despesas. Afinal de contas, nenhum acionista costuma gostar de aumentos nos gastos.

O Superior Tribunal de Justiça (STJ), localizado em Brasília, implantou um programa para melhorar a qualidade de vida no trabalho de seus funcionários. Além de massagistas e de uma academia instalada dentro de sua sede, o órgão federal oferece um serviço de berçário, o *Baby Brother*, que permite que as mães fiquem próximas de seus filhos mesmo no trabalho, evitando eventuais faltas em razão de problemas com as crianças.²⁴



· Obviamente, é difícil para uma organização operar tranquilamente e atingir seus objetivos se seus funcionários não comparecem para trabalhar. O fluxo do trabalho é interrompido e decisões importantes precisam ser postergadas. Nas organizações que dependem da produção na linha de montagem, o absenteísmo é mais que uma interrupção: ele pode resultar em uma drástica perda de qualidade e, em certos casos, até na completa paralisação da fábrica. Níveis de absenteísmo acima do normal, em qualquer caso, causam um impacto direto sobre a eficiência e a eficácia da organização.

Todas as ausências são prejudiciais? Provavelmente não. Nas situações em que o profissional precisa estar sempre atento — cirurgiões e pilotos de avião são bons exemplos — será melhor para a organização que eles falem ao trabalho. Um acidente poderia ser de sinistro. Mas essas situações são claramente atípicas. Na maior parte das vezes, podemos pressupor que o benefício proveniente do absenteísmo seja muito baixo.

Rotatividade Rotatividade é a saída permanente de pessoal da organização, voluntária ou involuntariamente, que pode ser representada pela seguinte fórmula:

$$\text{Rotatividade} = \frac{A + D}{N_0} ; \text{onde:}$$

A = admissões no período

D = demissões no período

N_0 = número de funcionários no período inicial

Rotatividade
Saída permanente de
pessoal da organização,
voluntária ou
involuntariamente.

Um alto índice de rotatividade resulta em aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento. Mas será que esses custos são muito altos? Muito mais do que se imagina. O custo de substituição de um programador ou analista de sistemas para uma empresa de tecnologia da informação nos Estados Unidos é de aproximadamente 65 mil reais. O custo da substituição de um balconista em uma loja de varejo fica em torno de 20 mil reais.¹⁷ Um alto índice de rotatividade causa uma ruptura na eficiência da organização, pois quando pessoas experientes e treinadas vão embora da empresa, é necessário encontrar substitutos para assumir posições de responsabilidade.

Toda organização, evidentemente, tem certa rotatividade. A média nacional, no Brasil, é de aproximadamente três por cento ao mês, o que significa 36 por cento de rotatividade ao ano. Essa média, evidentemente, varia conforme a atividade profissional (a taxa mensal de rotatividade para os funcionários do setor de extração mineral é de dois por cento, ao passo que no ramo da construção civil essa média é de sete por cento).¹⁸ Na verdade, se as pessoas 'certas' deixam a empresa — os funcionários não essenciais —, a rotatividade pode ser positiva. Ela pode criar a oportunidade para a substituição de uma pessoa de fraco desempenho por outra mais capacitada ou motivada, aumentar as chances de promoções e trazer ideias novas para a organização.¹⁹ No mundo empresarial de hoje, sempre em mudança, certo nível de rotatividade voluntária de trabalhadores aumenta a flexibilidade organizacional e a independência dos funcionários, diminuindo assim a necessidade de demissões por parte da empresa.

Mas a rotatividade quase sempre implica perda de pessoas que a organização não gostaria de perder. Por exemplo, um estudo realizado com 900 funcionários demissionários mostrou que 92 por cento deles havia recebido uma avaliação 'satisfatória' ou superior por parte de seus chefes.²⁰ Portanto, quando a rotatividade é muito grande ou envolve a perda de pessoal valioso, ela pode ser um fator de ruptura, prejudicando o desempenho da organização.

Desvios de comportamento no ambiente de trabalho Levando-se em conta o custo de absenteísmo e rotatividade dos funcionários, cada vez mais acadêmicos de comportamento organizacional estão estudando esses comportamentos como indicadores de desvios de conduta no trabalho. O desvio de comportamento pode englobar desde alguém tocando música em volume extremamente alto a atos de violência. Os administradores devem compreender essa grande variedade de comportamentos para poder lidar com as diversas formas de insatisfação que estes causam. Se não entenderem por que um funcionário está se comportando de maneira indevida, o problema nunca será resolvido.

Podemos definir **desvio de comportamento no ambiente de trabalho** (também chamado comportamento antissocial ou incivildade no trabalho) como o comportamento que viola as normas importantes da organização e, ao fazê-lo, ameaça tanto o próprio bem-estar como o de seus membros. Que fazem as normas organizacionais nesse contexto? Podem ser regras que proíbem alguns comportamentos, tais como roubo. Podem também ser regras não verbalizadas, mas que são amplamente compartilhadas, como não ouvir música em volume alto no ambiente de trabalho. Considere um funcionário que escute a música 'Segura o Têchan', da banda É o Têchan, com os alto-falantes na capacidade máxima. Sim, ele compareceu ao local de trabalho, mas pode não estar dando conta de suas tarefas, além de irritar seus colegas e clientes (a menos que eles sejam também fãs da banda). Contudo, os comportamentos fora do padrão podem ser muito mais sérios. Um funcionário pode, por exemplo, insultar um colega, roubar, fazer fofocas ou se envolver em sabotagem, coisas que podem arruinar uma organização.

Os administradores querem entender as fontes desses desvios para poder evitar um ambiente de trabalho caótico, além do impacto financeiro causado nessas situações. Apesar de ser difícil estimar os custos anuais, pode-se considerar que o custo aos empregadores vai de 8 bilhões de reais com atos de violência a 14 bilhões de reais com segurança contra ataques cibernéticos e 400 bilhões de reais contra roubos.⁵¹

O desvio de comportamento no ambiente de trabalho é uma resposta à insatisfação, e os funcionários expressam essa insatisfação de várias formas. Controlar esse comportamento pode ser ineficiente, a menos que se chegue às raízes do problema.

Cidadania organizacional **Comportamento da cidadania organizacional** é discricionário e não faz parte das exigências funcionais de um empregado, mas que ajuda a promover o funcionamento eficaz da organização.⁵²

As organizações bem-sucedidas precisam de trabalhadores que façam mais do que seus deveres usuais e apresentem um desempenho que *ultrapasse* as expectativas. No mundo empresarial dinâmico de hoje, onde as tarefas são cada vez mais realizadas em equipe e onde a flexibilidade é crítica, os funcionários que adotam um comportamento de 'bons cidadãos' ajudam os colegas em suas equipes, oferecem-se voluntariamente para tarefas extraordinárias, evitam conflitos desnecessários, respeitam as leis e regulamentos e são tolerantes com aborrecimentos e imposições ocasionais relacionados ao trabalho.

As organizações querem e precisam de funcionários que façam coisas que não constam de suas tarefas formais. Evidências mostram que as organizações que possuem esse tipo de trabalhadores apresentam um melhor desempenho.⁵³ Consequentemente, o estudo do comportamento organizacional preocupa-se com o comportamento de cidadania organizacional como uma variável dependente.

Satisfação no trabalho A última variável dependente que analisaremos será a **satisfação no trabalho**, o conjunto de sentimentos que uma pessoa possui com relação ao seu trabalho. Diferentemente das cinco variáveis anteriores, a satisfação no trabalho é mais uma atitude do que um comportamento. Por que, então, ela é considerada uma variável dependente básica? Por duas razões: ela tem uma relação clara com os fatores de desempenho e com outros valores preferidos por diversos pesquisadores do comportamento organizacional.

A premissa de que os funcionários satisfeitos são mais produtivos do que os insatisfeitos foi uma doutrina básica entre os administradores e acadêmicos durante anos, apesar de somente agora as pesquisas começarem a apoiar essa teoria.⁵⁴ Evidências empíricas mostram que os funcionários mais satisfeitos e tratados de maneira justa têm mais propensão a desenvolver o comportamento de cidadania organizacional que supera suas funções, e que dissemos ser de vital importância no mundo corporativo atual.⁵⁵ Um estudo com mais de 2.500 empresas também concluiu que aquelas que aparecem nos 25 por cento no topo da lista em satisfação dos funcionários estavam, em média, 4,6 por cento *acima* de seu orçamento de vendas para o ano, ao passo que as que aparecem entre os últimos 25 por cento da lista estavam 0,8 por cento *abaixo* do orçamento. Em números reais, é uma diferença de 200 milhões de reais por ano em vendas entre esses dois grupos.⁵⁶

Comportamento da cidadania organizacional Comportamento discricionário que não faz parte das exigências funcionais de um cargo, mas que ajuda a promover o funcionamento eficaz da organização.

Satisfação no trabalho Sentimento positivo sobre um trabalho, resultado de uma avaliação sobre suas características.

Podem-se argumentar que as sociedades mais desenvolvidas devem se preocupar não apenas com o aspecto quantitativo — ou seja, alta produtividade e bens materiais —, mas também com a qualidade de vida. Os pesquisadores com fortes valores humanistas sustentam que a satisfação é um objetivo legítimo para uma organização. Eles dizem que a satisfação não só está inversamente ligada ao absenteísmo e à rotatividade, mas que as organizações também têm a responsabilidade de oferecer empregos que sejam estimulantes e intrinsecamente gratificantes. Portanto, embora a satisfação no trabalho seja mais uma atitude do que um comportamento, os pesquisadores do comportamento organizacional consideram uma importante variável dependente.

As variáveis independentes

Quais são os principais determinantes da produtividade, do absenteísmo, da rotatividade, do desvio de comportamento no ambiente de trabalho, da cidadania organizacional e da satisfação no trabalho? Nossa resposta a essa questão nos leva às **variáveis independentes**, as supostas causas de algumas mudanças em uma variável dependente.

O primeiro nível do nosso modelo de comportamento organizacional é o comportamento individual, portanto examinaremos primeiro as variáveis independentes no nível individual.

Variáveis no nível individual Já foi dito que “os administradores, ao contrário dos países precisam trabalhar com seres humanos usados, e não novos — seres humanos que já foram trabalhados por outros anteriormente”.³⁷ Quando as pessoas entram em uma organização elas se assemelham a carros usados. Cada uma é diferente das demais. Algumas têm ‘baixa quilometragem’ — foram tratadas carinhosamente e pouco expostas à força dos elementos. Outras são ‘malhadas’, tendo passado por algumas estradas difíceis. Essa metáfora indica que as pessoas entram para as organizações com características que influenciam seu comportamento no trabalho. As mais óbvias são as pessoais ou biográficas, como idade, sexo e estado civil; características de personalidade; sua estrutura emocional; seus valores, atitudes; e seus níveis básicos de capacitação. Essas características podem ser muito pouco alteradas pelo esforço de gerenciamento. Discutiremos cada um desses fatores — características biográficas, habilidades, valores, atitudes, personalidade e emoções — como variáveis independentes do Capítulo 2 ao 4 e no Capítulo 8.

Existem outras quatro variáveis no nível individual que afetam o comportamento dos funcionários: percepção, tomada de decisão individual, aprendizagem e motivação. Esses tópicos serão discutidos nos capítulos 2, 6, 7 e 8.

Variáveis no nível de grupo A complexidade de nosso modelo aumenta quando compreendemos que o comportamento das pessoas em um grupo é mais do que a soma dos indivíduos agindo cada um a seu modo. Portanto, o próximo passo para a compreensão do comportamento organizacional é o estudo do comportamento dos grupos.

O Capítulo 9 traz o embasamento para a compreensão da dinâmica do comportamento grupal e discute como as pessoas em um grupo são influenciadas pelos padrões de comportamento que se espera delas, o que o grupo considera aceitável e o grau em que os membros de um grupo são atraídos uns pelos outros. O Capítulo 10 traduz nosso entendimento sobre os grupos na formação de equipes de trabalho eficazes. Do Capítulo 11 ao Capítulo 14, veremos como os padrões de comunicação, os estilos de liderança, o poder e política e os níveis de conflito afetam o comportamento do grupo.

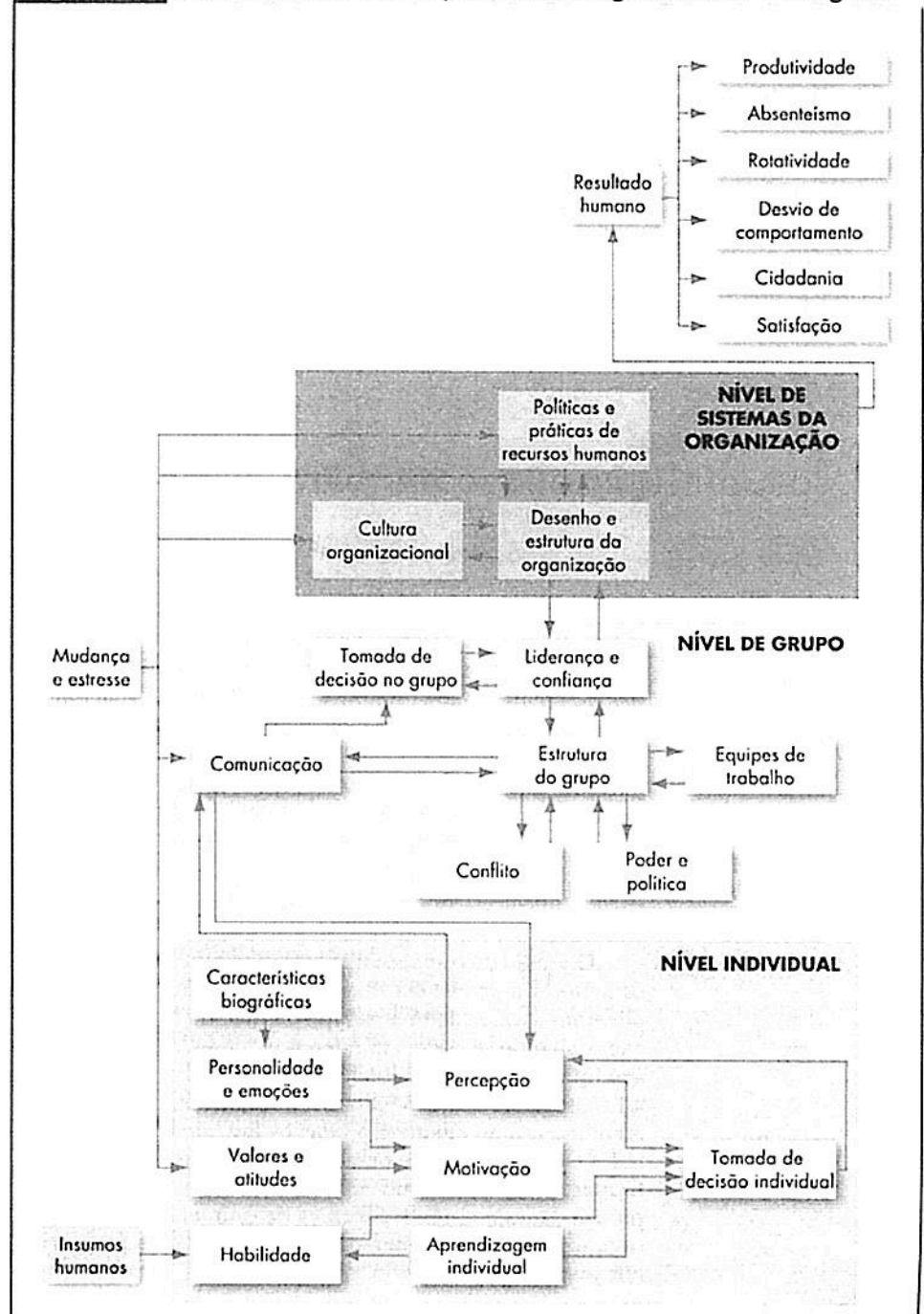
Variáveis no nível de sistema organizacional O comportamento organizacional alcança seu mais alto nível de sofisticação quando somamos a estrutura formal ao nosso conhecimento sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos. Da mesma forma que os grupos são mais que a soma de seus membros individuais, a organização também é mais que a soma dos grupos que a compõem. O desenho da organização formal, sua cultura interna, as políticas e práticas de recursos humanos, além das mudanças e estresse, tudo isso tem impacto sobre as variáveis dependentes. Esses aspectos serão discutidos em detalhes no Capítulo 15 ao Capítulo 18.

Variável independente
Suposta causa de alguma
mudança em uma
variável dependente.

Construindo um modelo de comportamento organizacional contingencial

Nosso modelo final é apresentado na Figura 1.4. Ela mostra as seis variáveis dependentes básicas e as variáveis independentes relevantes. Esse modelo ainda não faz justiça à complexidade real do tema do comportamento organizacional, mas deve guiar

Figura 1.4 Modelo básico de comportamento organizacional – Estágio II



o leitor pelos capítulos deste livro e ajudá-lo a entender e prever o comportamento das pessoas no trabalho.

Nosso modelo não identifica explicitamente o imenso número de variáveis contingenciais por causa da tremenda complexidade que envolveria um diagrama assim. Mas, neste livro, introduziremos importantes variáveis contingenciais que reforçarão a ligação entre as variáveis dependentes e independentes no nosso modelo.

Implicações globais

Já discutimos como a globalização apresenta desafios e oportunidades ao comportamento organizacional. Em cada capítulo subsequente, teremos uma seção denominada 'Implicações globais', que discute como algumas coisas que sabemos sobre o comportamento organizacional são afetadas por diferenças culturais dentro dos países e entre eles. A maioria das pesquisas de comportamento organizacional é realizada nas culturas ocidentais (principalmente nos Estados Unidos). Isso, no entanto, está mudando e, comparando-se a alguns anos atrás, estamos agora em uma posição mais vantajosa para responder à pergunta 'o que varia no que sabemos sobre o comportamento organizacional baseado em culturas?'. Você verá que alguns princípios de comportamento organizacional não variam tanto nas diferentes culturas, mas outros variam muito.

Resumo e implicações para os gestores

Os administradores precisam desenvolver suas habilidades interpessoais ou humanas para serem eficazes em suas funções. O comportamento organizacional investiga os impactos que os indivíduos, os grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro de uma organização e, em seguida, utiliza esse conhecimento para ajudar as empresas a trabalhar com maior eficácia. Mais especificamente, o estudo do comportamento organizacional enfatiza como melhorar a produtividade, reduzir o absenteísmo e a rotatividade, e aumentar a cidadania organizacional e a satisfação no trabalho.

Algumas generalizações podem fornecer um entendimento válido sobre o comportamento humano, mas muitas estão equivocadas. O comportamento organizacional utiliza o estudo sistemático para melhorar as previsões sobre o comportamento, que seriam feitas de maneira exclusivamente intuitiva. Mas, como as pessoas diferem umas das outras, precisamos analisar o comportamento organizacional dentro de um cenário contingencial, utilizando variáveis situacionais para explicar os relacionamentos de causa e efeito.

O estudo do comportamento organizacional oferece contribuições específicas para que os gestores aperfeiçoem suas habilidades interpessoais. Ele ajuda os administradores a perceber o valor da diversidade da mão de obra e quais práticas precisam ser modificadas quando se opera em diferentes países. Este estudo pode melhorar a qualidade e a produtividade dos funcionários, mostrando aos administradores 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. O comportamento organizacional fornece sugestões para ajudar os gestores a enfrentar a escassez crônica de trabalho. Pode ajudá-los a lidar com um mundo de temporariedades e aprender formas de estimular a inovação. Por fim, o comportamento organizacional pode oferecer a eles orientação para criar um ambiente de trabalho eticamente saudável.

Ponto

Contraponto

Em busca da solução rápida

Entre na livraria mais próxima. Você certamente verá uma grande seção dedicada a livros de administração e de gestão do comportamento humano. Um rápido exame dos títulos deixará claro que não há escassez de livros populares sobre a questão do comportamento organizacional. Para ilustrar esse ponto, dê uma olhada em alguns títulos atualmente disponíveis sobre o tema:⁵⁸

- *O monge e o executivo* (James Hunter — Editora Sextante)
- *Casais inteligentes enriquecem juntos* (Gustavo Cerbasi — Editora Gente)
- *Como se tornar um líder servidor* (James Hunter — Editora Sextante)
- *O vendedor Pit Bull* (Luis Paulo Luppá — Thomas Nelson Brasil)
- *O segredo de Luisa* (Fernando Dolabela — Editora Sextante)
- *Superdicas para se tornar um verdadeiro líder* (Paulo Gaudêncio — Editora Saraiva)
- *Pai rico, pai pobre* (Robert Kiyosaki e Sharon Lechter — Editora Campus Elsevier)
- *Transformando suor em ouro* (Bernardinho — Editora Sextante)

As organizações estão sempre buscando líderes; e gestores e candidatos a gestores estão sempre buscando formas de aprimorar suas habilidades de liderança. As editoras respondem a essa demanda lançando centenas de títulos que prometem trazer contribuições para essa área. Livros como esses podem revelar os segredos da liderança já conhecidos por alguns. Além do mais, não é melhor aprender sobre gestão e lideranças de pessoas que as exercem na prática, em vez de ler as considerações herméticas vindas do mundo acadêmico? A maior parte das contribuições que temos na vida não é necessariamente produto de pesquisas empíricas cuidadosas.

Tome cuidado com as soluções rápidas! Todos tentamos encontrar soluções rápidas e simples para nossos problemas complexos. Mas aqui vai uma má notícia: no que se refere ao comportamento organizacional, as soluções simples e rápidas costumam ser as erradas, pois não conseguem abranger toda a diversidade de organizações, situações e indivíduos. Como dizia Einstein, "tudo deve ser feito da maneira mais simples possível, mas não simplificada".

Quando se trata de compreender as pessoas em seu trabalho, há uma quantidade enorme de ideias simplistas, além de livros e consultores que as promovem. E esses livros não tratam apenas de liderança. Vamos considerar três *best-sellers* recentes. *Quem mexeu no meu queijo?* é uma metáfora sobre dois ratinhos que pretendem passar a mensagem do benefício da aceitação da mudança. *Jesus, o maior líder que já existiu* procura mostrar como é possível liderar e motivar um time bastante diversificado. E *O monge e o executivo* sugere que executivos podem aprender muito sobre como motivar as pessoas e se relacionar por meio do exemplo das práticas e valores de um monge. As contribuições contidas nesses livros são generalizáveis para indivíduos que trabalham em centenas de países diferentes, em milhares de organizações distintas e realizando milhões de atividades diferentes? É muito pouco provável.

Os livros populares sobre comportamento organizacional costumam ter títulos engraçadinhos e são divertidos de ler, mas passam a impressão de que o trabalho de gerir pessoas é muito mais simples do que na realidade é. Geralmente, baseiam-se nas opiniões pessoais dos autores, e não em pesquisa rigorosa.

O comportamento organizacional é um assunto complexo. Existem pouquíssimas afirmações sobre o comportamento humano que podem ser generalizadas para todas as pessoas, em todas as situações. Você aplicaria lições de liderança que obteve de um livro sobre um monge budista ou dois ratinhos para administrar engenheiros de software no século XXI?

Questões para revisão

- Qual é a importância das habilidades interpessoais?
- O que os administradores fazem em termos de funções, papéis e habilidades?
- O que é comportamento organizacional?
- Por que é importante complementar a intuição com o estudo sistemático?
- Quais são as disciplinas sociais mais importantes para o estudo do comportamento organizacional?
- Por que há poucas verdades absolutas no comportamento organizacional?
- Quais são os desafios e oportunidades para administradores que utilizam os conceitos de comportamento organizacional?
- Quais são os três níveis de análise no modelo de comportamento organizacional proposto neste livro?

Exercícios em grupo

O que eu espero de minha carreira?

Finalidade

Refletir sobre suas ambições atuais e comparar com as de seus colegas

Tempo para a realização

Aproximadamente 40 minutos

Participantes e papéis

Resposta individual às questões e posterior debate sobre as escolhas

- Em que tipo de empresa deseja trabalhar?
 - Privada Pública
 - Grande Pequena
- Com qual função da administração de empresas deseja trabalhar?

<input type="checkbox"/> Finanças	<input type="checkbox"/> Logística
<input type="checkbox"/> Recursos humanos	<input type="checkbox"/> Vendas
<input type="checkbox"/> Negociações internacionais	<input type="checkbox"/> Marketing
<input type="checkbox"/> Gestão de operações	
- Quais habilidades são mais desenvolvidas em você?

<input type="checkbox"/> Técnicas	<input type="checkbox"/> Humanas	<input type="checkbox"/> Conceituais
-----------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------
- Atualmente, o que buscaria em um emprego? (Ordene de 1 a 7, sendo 1 o que mais o atrai e 7 o que menos lhe interessa)

<input type="checkbox"/> Boa remuneração	<input type="checkbox"/> Ambiente agradável
<input type="checkbox"/> Atividades interessantes	<input type="checkbox"/> Estabilidade
<input type="checkbox"/> Desafios constantes	<input type="checkbox"/> Muitas horas livres
<input type="checkbox"/> Chances de crescimento	
- Hoje em dia, qual destas opções você escolheria?

<input type="checkbox"/> Trabalhar oito horas por dia – ganhar R\$ 8 mil por mês – ter estabilidade – pequenas chances de ascensão – aumentos de R\$ 300 por ano – nenhuma chance de bônus – atividades burocráticas e
--

repetitivas – ambiente de trabalho sem competição porém com poucos colegas

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> Trabalhar 12 horas por dia – ganhar R\$ 3 mil por mês – sem estabilidade e com alto risco de demissão – chance de ascensão – aumentos de R\$ 800 por ano – chance de bônus anual de R\$ 30 mil – atividades dinâmicas e interessantes, porém estressantes – ambiente de trabalho competitivo, porém com muitos colegas |
| <input type="checkbox"/> Trabalhar seis horas por dia – ganhar R\$ 1,5 mil por mês – sem estabilidade – grandes chances de ascensão – aumentos de R\$ 400 por ano – chance de bônus de R\$ 15 mil – atividades dinâmicas, interessantes e criativas – ambiente de trabalho sem competição e com muitos colegas |
| <input type="checkbox"/> Trabalhar oito horas por dia – ganhar R\$ 3 mil por mês – sem estabilidade – chances de ascensão – aumentos de R\$ 500 por ano – chance de bônus anual de R\$ 5 mil – atividades dinâmicas e criativas – ambiente de trabalho sem competição e com muitos colegas |
| <input type="checkbox"/> Trabalhar dez horas por dia – ganhar R\$ 4 mil por mês – sem estabilidade e com risco de demissão – grandes chances de ascensão – aumentos de R\$ 800 por ano – chance de bônus anual de R\$ 15 mil – atividades dinâmicas e interessantes – ambiente de trabalho competitivo e com poucos colegas |
| <input type="checkbox"/> Trabalhar seis horas por dia – ganhar R\$ 4 mil por mês – ter estabilidade – pequenas chances de ascensão – aumentos de R\$ 300 por ano – nenhuma chance de bônus – atividades burocráticas e repetitivas – ambiente de trabalho sem competição, porém com poucos colegas |

Tarefa

- Após os participantes responderem às questões, o professor compilará os resultados no quadro. Depois, os estudantes debaterão os resultados da turma e falarão sobre suas escolhas.

Comp
huma

Um
trativo
pesqui
fluênci
trabalh
da ciê
minuic
de pre
caract
foco n
com a
Huma
correr
config
linha
ções J
huma
aume
Dessa
rente
utiliz
classi
C
comp
gesto
feren
res:

De

sécul
16
tani
situ
te a
foi
má
tivi
op
lóg
sa,
co
se
pr
in
q

Dilema ético

Comportamento organizacional: uma corrente humanista?

Uma das primeiras correntes do pensamento administrativo foi denominada Escola das Relações Humanas. Os pesquisadores nela inseridos procuraram compreender a influência dos grupos informais sobre o comportamento dos trabalhadores nas organizações. Antes desses estudos, o foco da ciência administrativa era a eficiência dos processos, a diminuição do uso de recursos e a busca pela melhor maneira de produzir a maior quantidade possível de produtos, que caracterizaram a Escola Clássica da Administração. Por seu foco nas emoções e atitudes dos indivíduos e pelo contraste com as impessoais pesquisas anteriores, a Escola das Relações Humanas costuma ser inocentemente rotulada como uma corrente humanista. Isso, entretanto, não é bem verdade e se configura como uma das principais críticas aos teóricos dessa linha de estudos. Segundo esses críticos, a Escola das Relações Humanas tentou se aproveitar das emoções e atitudes humanas para manipular os trabalhadores com o objetivo de aumentar a produtividade e elevar os lucros das organizações. Dessa maneira, segundo seus opositores, a diretriz dessa corrente é igual à da Teoria Clássica, modificando apenas o meio utilizado para alcançar o objetivo e podendo, inclusive, ser classificada como maquiavélica em função disso.

Com base nisso, o que se poderia dizer do campo do comportamento organizacional? Será que o objetivo dos gestores que se utilizam dos conhecimentos dessa área é diferente daqueles dos primeiros administradores pesquisadores: o aumento da produtividade e do lucro das empresas?

Para responder a essa pergunta, é necessário termos algo claro em mente: as organizações privadas possuem proprietários (donos ou acionistas) que desejam maximizar o valor dos investimentos feito nesses negócios. Nesse cenário, os administradores são profissionais, que vendem suas habilidades e seu trabalho em troca dos salários, benefícios e bônus que recebem.

Nesse contexto, o comportamento organizacional como campo de estudos em administração configura-se como uma importante ferramenta, visto que permite aos gestores compreenderem, analisarem e preverem melhor os comportamentos de seus subordinados e grupos de funcionários. Obviamente que, ao realizar tudo isso de maneira eficaz, os administradores acabam por melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, elevam o comprometimento de suas equipes e tornam seus subordinados mais satisfeitos com as tarefas que realizam. Entretanto, imaginar que esse é o objetivo fundamental dos gestores é tão inocente quanto pensar que Elton Mayo desejava apenas tornar os trabalhadores da Western Electric Company mais felizes.

Os gestores são profissionais que precisam cumprir os objetivos daqueles que os contratam em última instância: os acionistas. Além disso, eles também são indivíduos que têm desejos e ambições pessoais (portanto, não verão suas demissões ou a diminuição de seus bônus como algo justo e natural, contra o que não se esforçarão). Diante disso, o uso das práticas e teorias do comportamento organizacional pode ser considerado eticamente aceitável, ou deveria ser evitado? Existiria uma maneira 'mais humana' para elevar a produtividade e os lucros das organizações?

Estudo de caso 1

De volta à Revolução Industrial

Nas primeiras décadas da Era Industrial, ao longo do século XIX, eram comuns as jornadas de trabalho de 14, 16 e até 18 horas por dia. Com o passar do tempo, no entanto, graças à modernização da legislação trabalhista, essa situação modificou-se e se adequou a padrões humanamente aceitáveis. Outro fator que permitiu a redução da jornada foi a inovação tecnológica, responsável pela introdução de máquinas modernas e pelo consequente aumento da produtividade. Essa diminuição do tempo de trabalho dos quadros operacionais menos instruídos, gerada pela evolução tecnológica, ainda hoje pode ser verificada. Segundo uma pesquisa, de 1980 a 2004, o percentual de trabalhadores que não completaram o segundo grau e trabalham mais de 50 horas semanais caiu de 11 por cento para nove por cento. O surpreendente, entretanto, foi verificar a evolução desse mesmo índice para os funcionários com nível superior completo, que saltou de 22 por cento para 29 por cento.

Uma série de fatores é apontada como responsável pelas longas jornadas dos funcionários mais instruídos. Uma delas é o aumento da competição entre esses trabalhadores. Buscando as melhores posições hierárquicas, que também lhes garantirão maior prestígio e maiores remunerações, esses indivíduos aumentam sua carga de trabalho para demonstrar melhores resultados. Outra possível razão apresentada é o fato de o trabalho nas organizações ser visto atualmente como prioridade máxima. Por esse motivo, aqueles que gastam menos tempo nas empresas e vão mais cedo para suas casas são vistos como 'desmotivados', acabando por perder espaço nas organizações. Pesquisa realizada pela revista *Exame*, no final de 2005, apontou alguns dados impressionantes sobre os executivos brasileiros:

- 46 por cento trabalhavam 12 horas por dia ou mais;
- 43 por cento tiveram suas jornadas de trabalho aumentadas em três horas ou mais nos últimos dez anos;

- 55 por cento dormiam seis horas ou menos em média por dia;
- 69 por cento usavam celular ou e-mail para resolver problemas do trabalho em suas horas livres;
- 62 por cento trabalhavam ao menos dois finais de semana em média por mês;
- 32 por cento tiravam dez dias ou menos de férias por ano.

Diante de tudo isso, uma pergunta faz todo o sentido: se a tecnologia contribuiu para a redução da jornada dos operários, aumentando a produtividade das fábricas, por que ela não fez o mesmo pelos administradores? A resposta é simples: basta olharmos para todas as funcionalidades de nossos celulares, palm tops, notebooks e outras ferramentas eletrônicas. Enquanto os aprimoramentos tecnológicos das indústrias ocorreram nas máquinas e ferramentas existentes no local de trabalho, tornando as tarefas dos trabalhadores mais rápidas de serem executadas e reduzindo eventuais erros, a moderna tecnologia a serviço da administração é portátil e permite aos executivos conectarem-se aos sistemas organizacionais 24 horas por dia.

Outro fato importante, levantado pela professora Betânia Tanure, é que os administradores passaram a considerar o trabalho em excesso como símbolo de sucesso. Por essa razão, mesmo os jovens funcionários passam muitas horas nas empresas para seguir esse exemplo. O filósofo e consultor Mario Sergio Cortella levanta ainda outra questão. Segundo ele, os trabalhadores têm medo de não estarem 'à disposição' quando as tarefas aparecerem. Diante disso, eles se mantêm conectados pelo celular e notebook, de modo a impedir que outra pessoa atenda ao chamado e assuma a função. Temerosos desse fato, os executivos passam a querer ser encontrados a qualquer momento para mostrar aos superiores sua disponibilidade e dedicação.

Com tudo isso, já eram esperados os diversos efeitos na vida dessas pessoas: distanciamento da família, ausência de amigos próximos, sedentarismo, depressão e poucas atividades de lazer. Evidentemente, existe a contrapartida financeira: de 1990 a 2005, a remuneração média dos presidentes de organizações norte-americanas cresceu impressionantes 315 por cento. No entanto, como já foi dito, a qualidade de vida e o bem-estar cobram seus preços. De acordo com pesquisa realizada pelo médico Paulo Pegado em 2004 com 2 mil gestores brasileiros, 18 por cento deles sofriam com a depressão e 56 por cento se disseram estressados.

Fonte: Marcelo Onaga, "Por que trabalhamos tanto", Revista *Exame*, ed. 859, ano 40, n. 1, p. 22-29, 18, jan. 2006.

Estudo de caso 2

Gestão à brasileira

A Usiminas é uma gigante do setor siderúrgico brasileiro, sendo também a maior fabricante de aços planos da América Latina. No início de 2009, a organização contava com 30 mil funcionários e sua receita anual aproximava-se de R\$ 14 bilhões. Um dos principais responsáveis pelo sucesso experimentado pela empresa foi Rinaldo Campos Soares, que presidiu a siderúrgica por nada menos do que 18 anos seguidos.

Diante disso, uma importante pergunta emerge: o que as empresas estão fazendo para proteger seus funcionários dos efeitos maléficos do trabalho excessivo? Muitas já vêm adotando políticas para reduzir a jornada de trabalho e aumentar a qualidade de vida de seus funcionários. Entre essas medidas estão a redução do expediente nas sextas-feiras, a instalação de academias e spas nos próprios prédios e, até mesmo, o apagamento das luzes em um horário determinado durante a semana. Por essas companhias, seus funcionários produzem melhores resultados, visto que estarão mais descansados e felizes e terão menos problemas na vida particular.

Nesse contexto, a lembrança dos conceitos de eficiência e produtividade pode nos ajudar a tomar algumas decisões e tirar algumas conclusões. Esses tópicos, tão valorizados pela administração moderna, referem-se à capacidade de atingir objetivos e alcançar resultados minimizando o uso dos escassos recursos organizacionais. Dentre estes, o tempo dos funcionários apresenta-se como um dos mais importantes e raros nas empresas. Diante disso, parece um contrassenso chamar 'desmotivados' os colaboradores que terminam seus trabalhos e vão mais cedo para casa. O mais correto talvez fosse parabenizá-los. Afinal de contas, é preferível gastar oito ou 12 horas realizando as mesmas tarefas?

Questões

1. Você concorda com as razões apontadas no texto para explicar as longas rotinas de trabalho dos gestores nas empresas? Que outros fatores você acha que colaboram para o excessivo número de horas trabalhadas?
2. Atualmente, você estaria disposto a trabalhar 12 horas por dia (mais o tempo de locomoção casa-trabalho-casa em troca de um salário que considerasse excelente? Qual seria o valor dessa sonhada remuneração?
3. Se você ingressasse em uma organização que lhe demandasse muitas horas de trabalho por dia, mas onde as atividades realizadas fossem bastante interessantes, você veria problema em trocar suas horas livres por tarefas que lhe dessem prazer ao realizá-las?
4. Como você acha que as empresas que demandam 12 horas de trabalho diário de seus funcionários e, em troca, pagam-lhes grandes bônus, conseguem mantê-los na ativa mesmo após eles se tornarem milionários?

Ao longo desse período, o estilo de gestão de Rinaldo incrustou-se na cultura organizacional da empresa. Em decorrência disso, a tomada de decisões na companhia era centralizada na mão de poucos gestores, que concentravam grande parte do poder em suas mãos. Além disso, o paternalismo com que o presidente cuidava de seus funcionários e os protegia era aparente e acabou por se tornar um traço característico da cultura Usiminas. A formalidade das práticas

na comp
funcioná
de direçã
como un
exemplif
(próximo
Siderúrg
mento ja
uma div

Em j
Rinaldo
no cargo
de acior
tuído pe
Castello
mudanc
volução
fazer q
e reduz
ligados

Um
extensa
sultado
da org
cionári
penho.
seus su
possibi
biam.

e sua
da imp
funcio
trabal
de nep
dos tr
ocorr

Di
da Us
cesso
medic
bordi
vam r
por o
ração
não e
demi

P
presa
sos v
o ex
Adm
o sin
J
será
na l

Fon
Revi
A an

na companhia e a aversão ao risco de seus administradores e funcionários também eram exemplos claros de como o estilo de direção do presidente havia influenciado a companhia como um todo. O reduzido gosto pela incerteza pode ser exemplificado pelo baixíssimo endividamento da Usiminas (próximo a R\$ 1 bilhão, contra R\$ 4 bilhões da Companhia Siderúrgica Nacional – CSN) e também é fruto do pensamento japonês da controladora Nippon Steel, que considera uma dívida pequena sinônimo de saúde financeira.

Em junho de 2008, entretanto, foi anunciada a saída de Rinaldo Soares da presidência da empresa. Após 18 anos no cargo, e em função de algumas divergências com grupos de acionistas, havia chegado a hora de o executivo ser substituído por outro profissional. O escolhido foi Marco Antônio Castello Branco que, por seu espírito inovador e afeição à mudança, foi incumbido de promover uma verdadeira revolução na Usiminas. Além disso, o novo presidente deveria fazer que a companhia elevasse seu ritmo de crescimento e reduzisse os custos operacionais, principalmente aqueles ligados às despesas com os salários dos funcionários.

Uma de suas primeiras medidas foi a contratação de uma extensa pesquisa com os trabalhadores da siderúrgica. O resultado desse estudo surpreendeu a muitos administradores da organização. De acordo com ele, apenas 32% dos funcionários achavam justos os critérios de avaliação de desempenho. Além disso, 55% dos entrevistados consideravam seus superiores extremamente autoritários, não enxergando possibilidades para contestar as determinações que recebiam. Outro ponto horrorizou ainda mais Castello Branco e sua equipe: em decorrência das práticas personalistas e da impunidade existente no ambiente organizacional, cada funcionário da Usiminas tinha, em média, três parentes trabalhando na organização, o que significa a prática clara de nepotismo. Outro dado importante obtido foi que 45% dos trabalhadores não consideravam que as promoções ocorriam por méritos profissionais.

Diante desse cenário de falta de motivação e estagnação da Usiminas, a equipe do novo presidente iniciou um processo de redução do número de funcionários. Sua primeira medida foi aconselhar os administradores a demitir seus subordinados que já haviam se aposentado, mas que continuavam na ativa. Apesar dessa orientação superior, apenas nove por cento daqueles funcionários foram desligados da corporação por seus superiores. “Há gestores que simplesmente não conseguem demitir. Alguns não entendem o porquê das demissões”, disse a diretora de RH, Denise Brum.

Para o presidente do sindicato dos trabalhadores da empresa, Luiz Miranda, “A nova direção está assassinando nossos valores e impondo as coisas sem conversar”. Ainda hoje, o ex-presidente Rinaldo Soares, atualmente no Conselho de Administração da companhia, mantém relações estreitas com o sindicato e se esforça para proteger seus antigos comandados.

Em virtude de tudo isso, a missão de Castello Branco não será fácil. Além de conduzir uma nova onda de crescimento na história da Usiminas, ele precisa torná-la mais eficiente,

realizar um profundo corte de custos e elevar a motivação e a proatividade dos funcionários. “Eu me sinto como o equilibrista de circo que tem de manter vários pratos rodando ao mesmo tempo”, conta o executivo. Além disso, ele precisa acelerar a tomada de decisões na empresa, descentralizando o processo. “Prefiro correr o risco de errar por conceder muita liberdade do que centralizar decisões e deixar passar oportunidades de negócio”, afirma o novo presidente.

A cultura organizacional da Usiminas que se está tentando modificar é fundamentada em diversos traços do estilo de administrar de seu antigo presidente, típicos de grande parte dos administradores brasileiros. A concentração de poder, o paternalismo e a postura de espectador são algumas dessas dimensões que estão impregnadas nas práticas gerenciais da siderúrgica. De acordo com Barros e Prates (1996), esses traços estão presentes em grande parte dos gestores brasileiros, e pensar que eles podem ser facilmente suprimidos é uma ilusão. Diante disso, os executivos precisam aprender a conviver com eles, buscando amenizar suas consequências negativas e potencializar seus aspectos positivos. Afinal de contas, deve haver ‘alguns’ pontos fortes em um estilo de gestão que tornou a Usiminas uma das 30 maiores siderúrgicas do mundo.

Questões

1. A concentração de poder é um traço típico do estilo brasileiro de administrar. Identifique em que aspecto da cultura tradicional Usiminas ela transparece e levante pontos positivos e negativos dessa dimensão.
2. O personalismo e o paternalismo também compõem o estilo dos gestores típicos brasileiros e podem ser encontrados no caso narrado. Identifique alguns pontos em que esses traços ficam evidentes.
3. A aversão ao conflito e a postura de espectador são dois pontos apresentados no texto que caracterizam o comportamento dos trabalhadores da Usiminas. Identifique esses traços em passagens do texto e apresente a razão pela qual esses aspectos são tão combatidos no ambiente organizacional moderno.
4. Apesar de combater muitos dos traços da antiga cultura Usiminas relacionados ao estilo brasileiro de administrar, o novo presidente da empresa também demonstra ser influenciado por ela (o que é algo mais do que natural!) ao fazer uma metáfora em seu discurso. Que dimensão do comportamento dos gestores brasileiros pode ser percebida em sua fala?
5. A contratação de parentes, a utilização de critérios personalistas para a promoção de subordinados, a parcialidade nos critérios de avaliação e o não cumprimento de orientações superiores só são sustentáveis em um ambiente em que se confia na impunidade. Como esse traço da administração brasileira está relacionado ao dia a dia fora das organizações no país e o que poderia ser feito para impedir que ele continue afetando a gestão das empresas nacionais?

Notas

1. "Justiça manda AmBev indenizar funcionário com R\$ 70 mil por humilhação", *Folha Online* — Dinheiro, 18 dez. 2006. Disponível em: <www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u113190.shtml>. Acesso em: 5 nov. 2010; "FRT na Paraíba multa Ambev por prática de assédio moral contra funcionários", *Portal Paraíba* — Justiça, 2 set. 2008. Disponível em: <www.paraiba1.com.br/Noticia/11178_trt-na-paraiba-multa-ambev-por-pratica-de-assedio-moral-contra-funcionarios.html>. Acesso em: 5 nov. 2010; Alexandre Caxito, AmBev é condenada por usar assédio moral para aumentar produtividade", *Assessoria de Comunicação Social* — Tribunal Superior do Trabalho, 08 maio 2009. Disponível em: <http://ext02.tst.gov.br/pls/no01/no_noticias.Exibe_Noticia_Raiz?p_cod_noticia=9202&p_cod_area_noticia=ASCS>. Acesso em 5 nov. 2010; "Justiça do Trabalho condena AmBev a pagar R\$ 1 milhão por assédio moral coletivo", *Cidade Biz*, 23 ago. 2006. Disponível em: <http://cidadebiz.ig.com.br/contendo_detalhes.asp?id=36236>. Acesso em: 5 nov. 2010.
2. Citado por R. Alsop, "Playing Well with Others", *Wall Street Journal*, 9 set. 2002.
3. Ver, por exemplo, C. Pentilla, "Hiring Hardships", *Entrepreneur*, out. 2002, p. 34-35.
4. Daniela Diniz, "Um time exemplar para o Brasil", *Guia Você S/A Exame* — As Melhores Empresas para Você Trabalhar 2009.
5. Márcia Rocha, "O Profissional Ideal para as Melhores", *Guia Você S/A Exame 2007* — As Melhores Empresas para Você Trabalhar.
6. H. Fayol, *Industrial and General Administration*. Paris: Dunod, 1916.
7. A. I. Kraut, P. R. Pedigo, D. D. McKenna e M. D. Dunnette, "The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs", *Academy of Management Executive*, 19, n. 4, 2005, p. 122-129.
8. H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*. Nova York: Harper & Row, 1973.
9. Márcia Rocha, "O Profissional Ideal para as Melhores", edição especial *Você S/A Exame 2007* — As Melhores Empresas para Você Trabalhar.
10. R. L. Katz, "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*, set./out. 1974, p. 90-102.
11. Gabriel Penna, "Financeiro Durão Já Era", *Você S/A*, ed. 118, abr. 2008.
12. E. Luthans, "Successful vs. Effective Administrator", *Academy of Management Executive*, maio 1988, p. 127-132; e E. Luthans, R. M. Hodgetts e S. A. Rosenkrantz, *Real Managers*. Cambridge, MA: Ballinger, 1988. Ver também E. Shipper e J. Davy, "A Model and Investigation of Managerial Skills, Employees' Attitudes, and Managerial Performance", *Leadership Quarterly*, 13, 2002, p. 95-120.
13. Wu, M. Foo e D. B. Turban, "The Role of Personality in Relationship Closeness, Developer Assistance, and Career Success", *Journal of Vocational Behavior*, 73, n. 3, 2008, p. 440-448; e A. M. Konrad, R. Kashlak, I. Yoshioka, R. Waryszak e N. Toren, "What Do Managers Like to Do? A Five-Country Study", *Group & Organization Management*, dez. 2001, p. 401-433.
14. Bruno Lima, "Bem escolhido, MBA pode ser atalho para mudar de área", *O Globo On-line* — Carreira, 1 jul. 2009. Disponível em: <www.oglobo.globo.com/educacao/mba/mat/2009/07/01/bem-escolhido-mba-pode-ser-atalho-para-mudar-de-area-756604799.asp>. Acesso em: 5 nov. 2010.
15. A. S. Tsui, S. J. Ashford, L. St. Clair e K.R. Xin, "Dealing with Discrepant Expectations: Response Strategies and Managerial Effectiveness", *Academy of Management Journal*, dez. 1995, p. 1.515-1.543.
16. "Ver, por exemplo, C. Heath e S. B. Sitkin, "Big-B Versus Big-O: What is Organizational about Organizational Behavior?", *Journal of Organizational Behavior*, fev. 2001, p. 43-58. Para uma revisão daquilo que um eminente pesquisador considera que deveria ser incluído no tema, com base em dados de pesquisas, ver J. B. Miner, "The Rated Importance, Scientific Validity, and Practical Usefulness of Organizational Behavior Theories: A Quantitative Review", *Academy of Management Learning & Education*, set. 2003, p. 250-268.
17. D. M. Rousseau e S. McCarthy, "Education Managers from an Evidence-Based Perspective", *Academy of Management Learning & Education*, 6, n. 1, 2007, p. 84-101; e S. L. Rynes, T. L. Giluk e K. G. Brown, "The Very Separate Worlds of Academic and Practitioner Periodicals in Human Resource Management: Implications for Evidence-Based Management", *Academy of Management Journal*, 50, n. 5, 2007, p. 987-1.008.
18. J. Surowiecki, "The Fatal-Flaw Myth", *The New Yorker*, 31 jul. 2006, p. 25.
19. Ver L. A. Burke e J. E. Moore, "A Perennial Dilemma in OB Education: Engaging the Traditional Student", *Academy of Management & Learning Education*, mar. 2003, p. 37-52.
20. Petrobras.com.br — Relações com investidores — Informações aos acionistas — Composição do capital social
21. Sérgio Bueno, "Marepolo vai reorganizar suas operações no exterior", *Valor Online*, 18 nov. 2009. Disponível em: <www.valoronline.com.br/online/empresas/44/285771/marepolo-vai-reorganizar-suas-operacoes-no-exterior?quicktabs_3=1>. Acesso em: 5 nov. 2010.
22. "CSA trará chineses para construir instalações no Rio", *Agência Estado*, 17 abr. 2007.
23. Suzana Naiditch, "A nova face do operário", *Revista Exame*, ed. 886, ano 41, n. 2, 14 fev. 2007, p. 88-93.
24. Mailson da Nóbrega, "Anticapitalismo e outras Esquisitices", *Blog do Noblat*, 28 out. 2007. Disponível em: <www.arquivoctc.blogspot.com/2007/10/anticapitalismo-e-outras-esquisitices.html>. Acesso em: 5 nov. 2010.
25. "O polêmico peso dos encargos sociais no Brasil", *Diece* — 1997. Salário-mínimo — portalbrasil.net.
26. Márcia Carmo, "Cresce número de imigrantes em busca do sonho brasileiro", *BBC Brasil.com*, 27 mar. 2008. Disponível em: <www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2008/03/080320_imigracaoeldoradobrasil.shtml>. Acesso em: 5 nov. 2010.
27. IBGE, 2004.
28. Ver, por exemplo, S. D. Pugh, J. Dietz, J. W. Wiley e S. M. Brooks, "Driving Service Effectiveness Through

- Employee-Customer Linkages", *Academy of Management Executive*, nov. 2002, p. 73-84; e H. Liao e A. Chuang, "A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes", *Academy of Management Journal*, fev. 2004, p. 41-58.
29. Ver, por exemplo, M. Workman e W. Bommer, "Rede Signing Computer Call Center Work: A Longitudinal Field Experiment", *Journal of Organizational Behavior*, maio 2004, p. 317-337.
30. Ver, por exemplo, V. S. Major, K. J. Klein e M. G. Ehrhart, "Work Time, Work Interference with Family, and Psychological Distress", *Journal of Applied Psychology*, jun. 2002, p. 427-436; D. Brady, "Rethinking the Rat Race", *BusinessWeek*, 26 ago. 2002, p. 142-143; J. M. Brett e L. K. Stroh, "Working 61 Plus Hours a Week: Why Do Managers Do It?", *Journal of Applied Psychology*, fev. 2003, p. 67-78.
31. Nathalia Passarinho, "Carga horária de trabalho no Brasil diminui 10,7% entre 1988 e 2007, diz Ipea", *GI*, 29 jul. 2009. Disponível em: <www.g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1246080-9356,00.html>. Acesso em: 5 nov. 2010.
32. Ver, por exemplo, *The 2002 National Study of the Changing Workforce*. Nova York: Families and Work Institute, 2001; e W. J. Casper e L. C. Buffardi, "Work-Life Benefits and Job Support", *Journal of Vocational Behavior*, v. 65, n. 3, 2004, p. 391-410.
33. Citado por S. Armour, "Workers Put Family First Despite Slow Economy, Jobless Fears".
34. S. Shellenbarger, "What Job Candidates Really Want to Know: Will I Have a Life?", *Wall Street Journal*, 17 nov. 1999, p. B1; e "U.S. Employers Polish Image to Woo a Demanding Generation", *Manpower Argus*, fev. 2000, p. 2.
35. F. Luthans e C. M. Youssef, "Emerging Positive Organizational Behavior", *Journal of Management*, jun. 2007, p. 321-349; C. M. Youssef e F. Luthans, "Positive Organization Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience", *Journal of Management*, 33, n. 5, 2007, p. 774-800; e J. E. Dutton e S. Sonenshein, "Positive Organizational Scholarship", In C. Cooper e J. Barling (Org.), *Encyclopedia of Positive Psychology*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.
36. L. M. Roberts, G. Spreitzer, J. Dutton, R. Quinn, E. Heaphy e B. Baker, "How to Play to Your Strengths", *Harvard Business Review*, jan. 2005, p. 1-6; e L. M. Roberts, J. E. Dutton, G. M. Spreitzer, E. D. Heaphy e R. E. Quinn, "Composing the Reflected Best-Self Portrait: Becoming Extraordinary in Work Organizations", *Academy of Management Review*, 30, n. 4, 2005, p. 712-736.
37. W. Bailey e A. Spicer, "When Does National Identity Matter? Convergence and Divergence in International Business Ethics", *Academy of Management Journal*, 50, n. 6, 2007, p. 1462-1480; e A. B. Oumlil e J. L. Balloun, "Ethical Decision-Making Differences Between American and Moroccan Managers", *Journal of Business Ethics*, 84, n. 4, 2009, p. 457-478.
38. J. Merritt, "For MBAs, Soul-Searching 101", *BusinessWeek*, 16 set. 2002, p. 64-66; e S. Greenhouse, "The Mood at Work: Anger and Anxiety", *New York Times*, 29 out. 2002, p. E1.
39. Ver, por exemplo, G. R. Weaver, L. K. Trevino e P. L. Cochran, "Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000", *Journal of Business Ethics*, fev. 1999, p. 283-291; e C. De Mesa Graziano, "Promoting Ethical Conduct: A review of Corporate Practices", *Strategic Investor Relations*, 2002, p. 29-35.
40. D. M. Mayer, M. Kuenzi, R. Greenbaum, M. Bardes e R. Salvador, "How Long Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 108, n. 1, 2009, p. 1-13; e A. Ardichvili, J. A. Mitchell e D. Jondle, "Characteristics of Ethical Business Cultures", *Journal of Business Ethics*, 85, n. 4, 2009, p. 445-451.
41. A. J. Rucci, S. P. Kirn e R. T. Quinn, "The Employee-Customer-Profit Chain at Sears", *Harvard Business Review*, jan./fev. 1998, p. 83-97.
42. J. Britt, "Workplace No-Shows' Cost to Employers Rise Again", *HR Magazine*, dez. 2002, p. 26-29.
43. "Absence-Minded Workers Cost Business Dearly", *Work Management*, jun. 2001, p. 10-14.
44. W. Hoge, "Sweden's Cradle-to-Grave Welfare Starts to Get Ill", *International Herald Tribune*, 25 set. 2002, p. 8.
45. Izidro Penatti Filho, "Estudo do absenteísmo: contribuição para a gestão de pessoas na indústria automobilística. Estudo de caso de uma empresa multinacional", 2006.
46. Daniela Dimiz, "Modelo Estatal", edição especial *Você S/A Exame 2007 - As Melhores Empresas para Você Trabalhar*.
47. "Employee Turnover Costs in the U.S.", *Manpower Argus*, jan. 2001, p. 5.
48. Ipea, "Evolução recente da rotatividade no emprego formal no Brasil", 2009.
49. Ver, por exemplo, M. C. Sturman e C. O. Trevor, "The Implications of Linking the Dynamic Performance and Turnover Literatures", *Journal of Applied Psychology*, ago. 2001, p. 684-696.
50. Citado por "You Often Lose the Ones You Love", *Industry Week*, 21 nov. 1988, p. 5.
51. R. J. Bennett e S. L. Robinson, "Development of a Measure of Workplace Deviance", *Journal of Applied Psychology*, 85, n. 3, 2000, p. 349-360; A. M. O'Leary-Kelly, M. K. Duffy e R. W. Griffin, "Construct Confusion in the Study of Antisocial Work Behavior", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 2000, p. 275-303; e C. Porath, C. Pearson e D. L. Shapiro, "Turning the Other Cheek or an Eye for an eye: Targets' Response to Incivility", jornal interativo apresentado no encontro anual da National Academy of Management, ago. 1999.
52. D. W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books, 1988, p. 4. Ver também W. C. Borman e L. A. Penner, "Citizenship Performance: Its Nature, Antecedents, and Motives", In B. W. Roberts e R. Hogan (orgs.), *Personality Psychology in the Workplace*. Washington D.C: American Psychological Association, 2001, p. 45-61; e J. A. LePine, A. Erez e D. E. Johnson, "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, fev. 2002, p. 52-65.
53. P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. B. Paine e D. G. Bachrach, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, 26, n.3, 2000, p. 543-48; e M. C. Bolino e W. H. Turnley, "Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior", *Academy of Management Executive*, ago. 2003, p. 60-73.

54. T. A. Judge, C. J. Thoresen, J. E. Bono e G. R. Patton, "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review", *Psychological Bulletin*, 127, 2001, p. 376-407; e M. Ricketta, "The Causal Relation Between Job Attitudes and Performance: A Meta-Analysis of Panel Studies", *Journal of Applied Psychology*, 93, n. 2, 2008, p. 472-481.
55. C. Payne e S. S. Webber, "Effects of Service Provider Attitudes and Employment Status on Citizenship Behaviors and Customers' Attitudes and Loyalty Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 91, n. 2, 2006, p. 365-378; e H. Liao e D. E. Rupp, "The Impact of Justice Climate and Justice Orientation on Work Outcomes: A Cross-Level Multifoci Framework", *Journal of Applied Psychology*, 90, n. 2, 2005, p. 242-256.
56. M. Buckingham e C. Coffman, *First, Break All the Rules: Why the World's Greatest Managers Do Differently*. Nova York: Simon & Schuster, 1999.
57. H. J. Leavitt, *Managerial Psychology*, ed. rev. Chicago: University of Chicago Press, 1964, p. 3.
58. Rosana Tanus, "Best-sellers de carreira", *Vozes*, ed. 118, abr. 2008.