

A Importância do Comportamento Organizacional para o Alcance da Eficácia Empresarial

Verônica Maria Neto Lopes¹; Fernanda Roda de Souza Araújo Cassundé²

Resumo: O presente trabalho apresenta uma análise feita a partir de estudos que dão suporte ao entendimento do Comportamento Organizacional (CO) em seus variados níveis: micro organizacional, meso organizacional e macro organizacional. Para isso, são abordados aspectos relacionados aos comportamentos individuais e em grupos, à estrutura organizacional, à eficácia e as teorias comportamentais. Ainda é destacada a importância do entendimento das relações comportamentais nas organizações e de que forma as mesmas podem impactar na eficácia. A metodologia utilizada foi uma pesquisa de cunho teórico-bibliográfica. Pela qual propõe-se demonstrar as razões que levam os indivíduos a agirem pro-ativamente em seu ambiente de trabalho e contribuir para a eficácia de suas organizações, ao mesmo tempo em que consolidam os seus próprios objetivos.

Palavras-chaves: Comportamento Organizacional; Eficácia; Organizações.

Significance of Organizational Behavior to Achieve the Business Effectiveness

Abstract: This paper presents an analysis from studies that support the understanding of Organizational Behavior (CO) in its various levels: organizational micro, meso and organizational organizational macro. For this, aspects are addressed related to individual behavior and group, organizational structure, effectiveness and behavioral theories. The importance of understanding the behavioral relationships in organizations and how they can impact the effectiveness is still highlighted. The methodology used was a theoretical and bibliographic nature of research. By which it is proposed to demonstrate the reasons that lead individuals to act pro-actively in their work environment and contribute to the effectiveness of their organizations, while consolidating their own goals.

Keywords: Organizational Behavior; effectiveness; Organizations.

Introdução

A preocupação com o comportamento humano remete a épocas bastante antigas da humanidade. Segundo (BERGAMINI 2008), o filósofo Hipócrates, considerado o pai da medicina, a aproximadamente 400 a C, já considerava a existência de algumas características típicas de conduta de cada pessoa. Supunha que constituintes físicos e fisiológicos seriam os responsáveis pela existência de certos tipos especiais de comportamentos. Já no entendimento de (SIQUEIRA 2002), o estudo do comportamento organizacional (CO) surgiu durante a década de 1960, quando esse foi definido como o estudo do funcionamento das organizações e de suas estruturas e do comportamento de seus grupos e indivíduos.

¹ Universidade do Vale do São Francisco – UNIVASF. Autor correspondente: vera.ne@hotmail.com;

² Graduação em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (2001) e Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (2004). Doutoranda em Administração no programa DINTER - UNIVASF/PROPAD. Atualmente é professora Assistente II do colegiado de Administração da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF). E-mail: fernanda.roda@univasf.edu.br.



A preocupação inicial dos primeiros estudiosos que buscavam delimitar o campo do CO era distingui-lo da Psicologia Industrial/Organizacional, discutindo que as atividades organizacionais deveriam formar um objeto de estudo e não um ponto para onde os conhecimentos psicológicos seriam apenas transportados. Dessa forma, o estudo do comportamento humano e suas interações com o ambiente do trabalho e com todos os seus processos precisam ser analisados e compreendidos, principalmente por aqueles que estão à frente dos negócios: os executivos. Para (LEITE e ALBUQUERQUE 2012), a expressão comportamento organizacional tem sido utilizada indefinidamente para destacar as habilidades humanas como: motivação, comportamentos, comunicações, poder de liderança, estruturas, processos grupais, percepções, aprendizado, conflitos, dentre outros aspectos.

Como promover a articulação entre os comportamentos micro organizacional e macro organizacional de forma que os processos administrativos ocorram eficientemente e os objetivos organizacionais sejam alcançados?

Com base nessa questão norteadora, o presente trabalho busca a compreensão dos aspectos relacionados ao conhecimento do CO em todos os seus níveis. Desde o comportamento micro que diz respeito ao espaço de inserção das pessoas na organização, seus cargos, suas carreiras e relações jurídicas (BERGUE 2005), até o comportamento macro que trata da relação das pessoas com a estrutura da organização, compreendendo o impacto dessas estruturas no comportamento humano dos indivíduos. Objetiva-se discutir as variáveis intervenientes dessas relações e avaliar como se dá o seu impacto sobre a motivação humana.

Estudar os modelos conceituais que auxiliam na compreensão da complexidade do CO compreende, sobretudo, entender as relações presentes no espaço de trabalho, seus elementos constituintes e suas implicações sobre o comportamento humano e descrever as razões que motivam os indivíduos a agirem de forma proativa. Essas são questões centrais que precisam ser analisadas sob a ótica das ciências do comportamento. Outro fator de igual importância diz respeito ao dinamismo da complexa estrutura organizacional, incluindo seus aspectos formais e informais. O conhecimento de todos esses elementos pode subsidiar decisões e escolhas, permitir um planejamento claro, melhorar relações no trabalho e incrementar um diferencial competitivo nos negócios.

A necessidade desse estudo apoia-se, portanto, na expectativa de discernir questões voltadas ao interesse tanto da organização quanto do indivíduo, tais como: perceber, enxergar e compreender o comportamento individual, em grupo e o impacto das estruturas organizacionais na produtividade e na eficácia. Outrossim, refere-se a grande relevância em considerar o indivíduo, suas expectativas e habilidades no desenrolar de suas funções. Para isso, a constatação das variáveis independentes, relativas ao próprio indivíduo, tais como: características biográficas, capacitação, valores atitudes,

personalidade, emoção, percepção, tomada de decisão individual, aprendizagem e motivação devem ser observadas; porquanto afetam diretamente aquelas que correspondem às variáveis dependentes: produtividade, absenteísmo, rotatividade, satisfação no trabalho e ainda uma mais recente que é a cidadania organizacional. (ROBBINS, 2005, p. 23).

A partir dessas constatações, a administração deve considerar que os indivíduos apresentam diferenças e que essas diferenças precisam ser verificadas quando os mesmos atuam isoladamente ou em grupos e ainda que o comportamento macro organizacional, relacionado às complexas estruturas e às políticas organizacionais, estratégias, valores, histórias, éticas, dentre outros aspectos, quando associado aos comportamentos individuais podem interferir na eficácia organizacional.

O Comportamento em Seu Nível Micro e Macro

Segundo (BERGUE, 2012), o estudo do CO envolve três níveis, os quais se congregam simultaneamente e interagem formando todas as relações de comportamentos no ambiente organizacional: o comportamento micro organizacional, no nível do indivíduo; o meso organizacional, no nível de grupos e o macro organizacional (esse último examina as questões referentes ao todo organizacional, suas estruturas, relações de conflitos, status, poder). Todavia, para o estudo proposto, serão adotados os termos micro e macro, entendendo-se que o primeiro trata dos comportamentos dos indivíduos e suas relações em grupo, enquanto o segundo reflete o todo organizacional representado pela estrutura e os seus elementos constituintes. Outro ponto a ser considerado é que a compreensão do CO deve ser vista como uma complexidade ascendente de modelos de construção. Deve-se, primeiramente, entendê-lo em seu nível micro organizacional para, em seguida, destacar a dinâmica das relações comportamentais do grupo e suas relações com a estrutura.

Para (ROBBINS, 2005), cada indivíduo é portador de alguns fatores que são inerentes a si próprio. Tais fatores dizem respeito às variáveis independentes situadas no nível do indivíduo. Essas variáveis constituem as características biográficas, capacitação, valores, atitudes, personalidade e emoções. Essas mesmas variáveis possuem a capacidade de interferir nas variáveis dependentes e ainda podem alterar substancialmente o nível de produção afetando, portanto, o nível de eficácia da organização. Para o autor, os indivíduos que entram nas organizações são seres humanos já trabalhados e experimentados em outras ocasiões nas quais exerceram seus papéis profissionais. Seguindo esse mesmo raciocínio, essas pessoas são comparadas a carros usados, enfatizando-se que alguns possuem *“baixa quilometragem, pois foram tratados carinhosamente e pouco expostos a grandes adversidades. Já outros foram malhados, passando por diversas estradas difíceis”*. (ROBBINS, 2005, p. 23). Mediante isso, os executivos devem pensar o fato de estarem lidando com seres humanos que já vivenciaram vários tipos de situações nas empresas onde trabalharam.

Entender a maneira como os indivíduos comportam-se frente a algumas situações, respeitar seus valores, compreender suas atitudes e dar atenção ao que os motiva, constituem pontos extremamente importantes para a tomada de decisão dentro da empresa.

A Importância de se entender o grupo partindo-se do conhecimento das forças propulsoras que movem cada indivíduo isoladamente, constitui tarefa essencial para a compreensão do CO. Enfatizando a urgência de se entender o indivíduo em seu sentido peculiar ou de forma individualizada, (BERGUE, 201, 2, p.12), destaca o seguinte: . “[...] esse nível de análise estuda o comportamento humano individual dentro de uma organização envolvendo questões sobre a habilidade individual, a motivação e a satisfação [...]”. Já para (CHIAVENATO, 1999), a atuação isolada dos indivíduos é restringida por suas limitações pessoais. São elas de natureza biológica, física, psicológica, ou de natureza social. Dessa maneira, supõe-se que alguém, isoladamente, não possa alcançar vários objetivos, surgindo a necessidade de cooperação para sobrepujar essas limitações. Exemplos dessa natureza acontecem em equipes fortemente engajadas na busca de objetivos que lhes parecem comuns. Outro ponto que deve ser observado é que todos os indivíduos que atuam em determinado seguimento possuem desejos e expectativas em relação à organização em que atuam.

Comportamentos e Estrutura Organizacional

Vive-se a Era da informação ou do conhecimento, em um cenário repleto de mudanças e rápidas transformações. As mudanças ocorrem em todos os campos das ciências e em todos os contextos sociais. A evolução tecnológica, a globalização dos mercados, as mudanças que ocorrem na sociedade e em especial nas organizações proporcionaram, entre outras coisas, uma maior exigência por parte dos consumidores por melhores produtos e serviços. Isso tudo deve-se, entre outras coisas ao acesso à informação.

Segundo (CHIAVENATO, 1999), na Era da Informação, diferente de períodos já superados como os que se referem às industrializações clássicas (primeira metade do século XX) e neoclássica (compreendendo o período que vai dos anos de 1950 até a década de 1990), as organizações precisam ser adaptáveis a um ambiente de constantes incertezas; devem possuir agilidade, mobilidade e serem inovadoras para enfrentarem ambientes mutantes e repletos de turbulências. Sendo assim, a compreensão do CO em seus variados níveis faz-se extremamente necessário para que as organizações possam, cada vez mais, investir de forma correta, em seus talentos humanos e proporcionar-lhes os meios que lhes farão atuar eficazmente.

Em análise paralela a toda essa gama de transformações por que passam as sociedades e as organizações, verifica-se que o principal diferencial competitivo são as pessoas, ou seja: as equipes de trabalho. São elas que constituem o principal ativo das organizações e atuam fornecendo

conhecimentos e competências. Todavia, para que os talentos humanos possam atuar eficazmente em seus locais de trabalho, a própria organização precisa ser dotada de uma estrutura adequada e promissora. Nesse aspecto, pode ser destacado o seguinte:

Por melhores que sejam os talentos, eles somente podem trabalhar, utilizar plenamente suas competências e alcançar resultados alavancados na medida em que a empresa lhes ofereça uma organização de trabalho adequada – a estrutura ou desenho organizacional–e uma cultura organizacional democrática e incentivadora, mentalidade, impulso e comportamento. Sem isso, talento, por melhor que seja, não tem condição de prosperar”. (CHIAVENATO 2005, p. 6)

O estudo do CO engloba os elementos constituintes dos processos de trabalho, das relações com o seu ambiente, com especial atenção para o comportamento dentro das estruturas. Assim sendo, os aspectos relativos ao ambiente, à cultura da organização, ao seu clima e aos seus valores precisam ser analisados. A interação dinâmica de todos esses fatores em sintonia com a estrutura constitui as dimensões que vão determinar o desempenho dessas organizações.

Já para (BERGER, 2005), os elementos que compõem o CO podem ser destacados da seguinte maneira: pessoas, estrutura, tecnologia, ambiente externo. Para ele, a estrutura define os relacionamentos formais das pessoas dentro da organização; ou seja, a parte que caberá a cada um exercer. As variáveis que compõe a estrutura de cada organização e a torna competitiva dependerá de como são administrados e utilizados todos os seus recursos disponíveis. A tecnologia, por sua vez, determinará e influenciará a maneira de trabalhar das pessoas. Já o ambiente externo das organizações representa todo o contexto macro ambiental em que a organização está inserida

Ainda com relação à formalização da estrutura organizacional, pode ser destacado o relevante grau de interferência desta no comportamento humano. Assim como a articulação de todos os comportamentos que compõem a estrutura pode ser entendida sob a ótica de variados estilos, sobre os quais (BERGAMINI, 2008), cita:

A caracterização das diferenças individuais dos estilos de comportamento motivacional pode ser facilitada pelo uso de cinco conceitos críticos que são: comportamento que representa a ação a partir da qual é possível inferir o tipo de motivação; o desempenho que permite a avaliação do tipo de desempenho; a habilidade considerada como um dos determinantes da eficácia do comportamento; restrições situacionais que são os fatores do ambiente e oportunidades que podem dificultar ou facilitar as ações comportamentais e que estão além do controle da pessoa; finalmente a motivação em si, que representa não aquilo que a pessoa tem habilidade para fazer, mas o vigor com o qual essa pessoa se desempenhará”. (MUCHINSKI, P.M. 2004, p.382-383 *apud* BERGAMINI, 2008, p. 144-145)

Diante do exposto por (ROBBINS 2005) de que o CO é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estruturas têm sobre o comportamento dentro das organizações, pode-se inferir que o profundo conhecimento de cada um dos elementos que preenche e complementa o todo organizacional, quer sejam as pessoas, isoladamente, a tecnologia, ou o

desempenho de uma equipe de trabalho, pode fornecer as bases que favorecerão utilizar tal conhecimento em prol do alcance dos objetivos. Conhecer pontos fortes, identificar oportunidades e, acima de tudo, utilizar como base o conhecimento do próprio CO em favor das contínuas melhorias é fundamental. Por outro lado, a tecnologia aliada a uma estrutura forte, bem definida, com objetivos bem elaborados, cujas metas estão atreladas a uma missão, complementa o conjunto de ações que põe em destaque as organizações altamente competitivas.

O Caráter Idiográfico Das Ciências Humanas

A compreensão das ciências do comportamento requer uma visão das organizações como unidades orgânicas, cujas partes são interdependentes. (LEITE; ALBUQUERQUE, 2012). Os autores enfatizam que o comportamento e a motivação no trabalho são influenciados pelas identificações do grupo. Já (APPOLINÁRIO 2006), entende que o comportamento humano assim como o CO não pode ser analisado preponderantemente como ocorre com as ciências nomotéticas. Nessas, os fenômenos são estudados com certo grau de medição precisa e estabelecem relações de causa e efeito. Ciências como: astronomia, química, física têm suas leis aplicadas a diferentes situações e possuem elevado grau de previsibilidade. O que não ocorre com o comportamento humano, pois esse traz em sua complexidade e variedade alguns padrões que não podem ser mensurados. “*Os seres humanos são complexos. Como eles são todos diferentes, a possibilidade de fazer generalizações simples e precisa é limitada*” (ROBBINS, 2005, p. 10). Para o autor, existem poucos princípios que explicam o CO. Assim sendo, lida-se com fenômenos fluídos, indeterminados e de difícil quantificação como: valores, cultura, escolhas morais e o próprio comportamento.

De acordo com as contribuições de ciências como: Psicologia, Sociologia, Psicologia social, Ciência política e Antropologia, pode-se, dado os conhecimentos prévios de algumas variáveis inerentes ao contexto dos indivíduos e das organizações, fazer a previsão de alguns tipos de comportamentos. No entanto, compreender o comportamento humano, observar suas variáveis, não parece ser tarefa muito simples. Para (BERGAMINI, 2008), o comportamento dos indivíduos nas organizações reflete algo que particularmente é intrínseco à própria pessoa. Seria o que a autora destaca como marca pessoal do indivíduo.

Diferentes pessoas podem até mesmo estar perseguindo um mesmo objetivo, mas o seu estilo de comportamento motivacional faz com que cada uma delas adote uma conduta de busca que lhe é particular, própria do tipo de organizador que dirige a estratégia de busca do objetivo motivacional. (BERGAMINI, 2008, P. 154)

As ciências do comportamento contribuem para o entendimento das relações comportamentais e suas implicações no alcance da eficácia organizacional. Cada uma com seus conceitos e contribuições específicas. No entendimento de (LEITE; ALBUQUERQUE, 2012), podem ser citadas como ciências do comportamento a Psicologia Social, a Psicologia, a Antropologia e a Ciência Política. A Psicologia trata da medição, explicação e, por vezes, da própria modificação do comportamento humano e dos animais. A Sociologia foca o sistema social, estuda a relação das pessoas entre si. Já a Antropologia e a Ciência Política compreendem a disposição dos instrumentos que avaliam as culturas dos grupos e seus valores, enquanto a Ciência política trata as noções de conflitos referentes às políticas organizacionais e as relações de poder (ROBBINS, 2005).

Comportamento e Eficácia Organizacional

O resultado da interação de indivíduos quando atuando em equipes pode ser determinado por fatores que são comuns às relações que se estabelecem no próprio grupo, sejam profissionais ou pessoais. Esses dados refletem que as pessoas no grupo não trabalham da mesma maneira que atuam quando estão sozinhas. Outro fator não menos importante diz respeito à forte pressão que um grupo tem sobre os indivíduos e como esses são influenciados pelas atitudes e pelo comportamento do mesmo. O comportamento de um grupo é mais do que a soma das ações dos indivíduos que fazem parte dele. “*O comportamento organizacional alcança o seu **mais alto nível de sofisticação** quando somamos a estrutura formal, ao nosso conhecimento prévio sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos.*” (ROBBINS, 2005, p. 24, grifo meu).

Segundo (CHIAVENATO, 2005), as organizações têm sofrido mudanças desde a era pós-industrial, passando por estilos de administração Clássica, Neoclássica até chegar à Era da Informação. Dessa forma, as organizações que ainda são centradas totalmente na formalidade e na estrutura hierárquica rígida, estão cedendo lugar para um novo modelo de administração orgânica. Segundo o qual, a rigidez das normas, a ênfase nos controles e a hierarquização são substituídos por modelos mais flexíveis de administração. Nesse novo modelo as tarefas são compartilhadas e motivadoras. Já (CARAVANTES 2003, p. 26) entende as organizações como “*um sistema de atividades pessoais ou forças conscientemente coordenada*”. Ainda em se tratando da eficácia organizacional, (CHIAVENATO, 1999) destaca que os objetivos a serem atingidos devem atender simultaneamente a seis critérios: 1- serem focalizados em um resultado a atingir e não em atividades; 2- serem consistentes, devendo estar ligados a outros objetivos e metas da organização; 3- serem específicos, isto é circunscrito e bem definidos; 4- serem mensuráveis; 5- serem relacionado a determinado período de tempo como, meses, dias, anos; 6- devem ser alcançáveis, sendo possível o seu alcance.

Quando se procura atingir metas e objetivos e assim alcançar a eficácia na organização, faz-se necessário o conhecimento das variáveis independentes que podem interferir no comportamento dos indivíduos, dos grupos de trabalho e da própria organização. Essas variáveis são responsáveis pelas individualidades dos membros de uma organização. Já as variáveis independentes atingem os indivíduos mais a nível de grupos. Segundo (ROBBINS 2005), as mesmas compõem os seguintes tópicos: produtividade, absentéismo, rotatividade, cidadania organizacional e satisfação no trabalho. Pela observação de ocorrências dessas variáveis, pode-se mensurar vários fatores, além de poder-se estipular o nível de prevenção do comportamento humano em seu ambiente de trabalho, respondendo diretamente sobre o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho. Para melhor ilustrá-las, apresentam-se suas especificações no quadro a seguir:

Produtividade: Diz respeito à capacidade produtiva da organização; em quanto ela demonstra eficiência ao transformar as matérias primas em produtos ou serviços e atingir os seus objetivos.

Absentéismo: Configura-se como um dos principais problemas na organização, gerando altos custos e grande impacto na produtividade.

Rotatividade: Refere-se à entrada e saída de funcionários na organização, quer seja voluntária ou não.

Cidadania organizacional: Trata-se de um comportamento discricionário que, embora não fazendo parte das exigências funcionais do cargo, pode promover melhorias a eficácia da organização.

Satisfação no trabalho: Pressupõe o conjunto de sentimentos que o funcionário possui com relação ao trabalho. A satisfação com o trabalho possui relação direta com o desempenho do funcionário.

Fonte: Adaptado de Comportamento Organizacional – Robbins - 2005

O entendimento que se deve ter quando a preocupação está em tornar uma organização eficaz e produtivamente eficiente deve levar em consideração a preocupação com as pessoas no seu ambiente de trabalho. Não se pode deixar de lado as questões relacionadas a elas. Pois, como as organizações traçam suas metas e objetivos e se esforçam por atingi-los, as pessoas que as integram também são possuidoras de objetivos (mensuráveis ou não) e almejam conquistá-los. Procurar traçar um alinhamento dessas duas vertentes: (objetivos organizacionais/objetivos pessoais), constitui-se peça fundamental para o êxito dos negócios.

O estudo dos comportamentos, portanto, deve subsidiar as reflexões que servirão de âncora às tomadas de decisões; as quais favorecerão tanto as organizações quanto os seus colaboradores. Para isso, um ambiente de trabalho acolhedor, no qual os funcionários são valorizados e todos conhecem a missão e a visão da organização e, principalmente, a clareza dos objetivos a serem alcançados, é imprescindível. Outrossim, diz respeito a própria estrutura empresarial, a qual deve ser flexível e voltada para as diversas mudanças do mundo contemporâneo.

A Contribuição Das Teorias Comportamentais

Para o entendimento de alguns comportamentos, a abordagem motivacional faz-se importante. Para (ROBBINS, 2005), a motivação está associada a um processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa, orientados para o alcance de propósitos. Já para (BERGAMINI, 2008) os determinantes do comportamento dos indivíduos residem em seu próprio interior. Como exemplos, podem ser citados: “*os traços de personalidades, as predisposições emocionais, os recursos intelectuais e culturais e as atitudes e crenças que constitui as escalas de valores de cada indivíduo e subjaz a cada ação*”. (BERGAMINI, 2008, p. 19). Conhecer fatores que motivam uma equipe de trabalho torna-se importante pelo fato de serem eles a base para a compreensão de atitudes e comportamentos

A Teoria ERG

Adaptada da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria ERG foi fundada por Clayton Alderfer. Segundo essa teoria existem três grupos de necessidades especiais: - existência, relacionamentos e crescimento; sendo que o grupo de existência refere-se aos requisitos materiais básicos das pessoas; incluindo o grupo que Maslow destacou como necessidades básicas. O segundo grupo: relacionamentos, remete ao que Maslow considerou como necessidades sociais e são apresentadas como os desejos de manter relações sociais, de estimas e, por último, as necessidades de crescimento remetem a um “*desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Isso inclui os componentes intrínsecos da categoria estima de Maslow, bem como as características da necessidade de autor realização*” e de realização (ROBBINS 2005, p. 136). Para o autor, outro ponto também importante nessa teoria diz respeito a uma dimensão de frustração regressão ou seja: quando uma necessidade de um nível mais elevada é frustrada, o indivíduo tende a querer satisfazer uma necessidade de nível mais baixo. Como exemplo, cita-se o fato de alguém que teve frustradas as suas necessidades de relacionamentos e interações sociais. Por vezes, essa pessoa pode desejar conquistar melhores condições profissionais e assim rever o seu contexto social.

Ao contrário da teoria de Maslow, a Teoria ERG não pressupõe uma categoria rígida de necessidades ascendentes e hierarquicamente estruturadas. Não há a exigência de se alcançar uma necessidade para que se possa buscar atingir a próxima como demonstra uma hierarquia. Ao contrário, para a Teoria ERG, uma pessoa pode buscar, perfeitamente, o seu crescimento pessoal, sem que algumas de suas necessidades de existência já estejam atendidas.

A Teoria Da Expectativa (ou expectância)

Criada por Victor Vroom e bastante reconhecida no estudo da motivação humana, a teoria da expectativa enfatiza que uma pessoa pode predispor-se a determinada ação caso ela possua alguma expectativa com relação ao resultado dessa mesma ação; ressaltando-se que esse resultado deve ser também atrativo a essa pessoa. “*A teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da expectativa que esta ação trará certo resultado*” (ROBBISN, 2005, p. 148). Ainda para o autor, a Teoria da Expectativa enfoca três relações: 1 – Relação esforço-desempenho (refere-se a percepção do colaborador de que determinada quantidade de esforço pode levar ao desempenho. 2 – Relação desempenho-recompensa (refere-se a crença que existe no sentido de que o padrão de desempenho leva à recompensas). 3 – Relação recompensas–metas pessoais (relaciona-se ao grau de proximidade entre as recompensas organizacionais e pessoais).

Uma pessoa torna-se motivada a desempenhar determinada ação caso o resultado dessa ação seja considerado satisfatório em termos de avaliação e valor. Na prática, pode-se perceber que determinadas pessoas tendem a desempenhar melhor suas funções caso percebam que o seu desempenho pode ser melhor avaliado. Para (BERGUE 2012), a Teoria da Expectativa está relacionada a avaliação de desempenho. Isso significa para o funcionário, que quanto melhor ele desempenhar suas funções em relação ao alcance dos objetivos organizacionais muito mais poderá aumentar suas chances de recompensas, quer sejam econômicas ou simbólicas.

As equipes de trabalho que compõem a área de vendas de uma grande organização, por exemplo, tendem a sentir-se motivadas a atingirem suas metas haja visto que suas recompensas financeiras podem aumentar devido ao percentual de comissões que recebem; ou ainda a inclusão de bônus como recompensas a essas equipes pode funcionar como um forte estímulo. Todavia, não se trata de apenas serem utilizados incentivos financeiros. Outros fatores como reconhecimento, respeito e a própria satisfação com o trabalho também são muito importante para promover a motivação do funcionário.

A Teoria da Equidade

No ambiente empresarial, os indivíduos tendem a fazer comparações entre o seu desempenho e o desempenho de outros colegas; assim como entre suas vantagens percebidas e as de outras pessoas. Pode-se dizer que do ponto de vista prático, a Teoria da Equidade enfoca que deve existir um certo equilíbrio na forma de recompensar as pessoas. Em suma, determinada pessoa pode sentir-se desmotivada a executar suas atividades quando, por exemplo, um outro funcionário, com menos

qualificação profissional e com desempenho abaixo do seu recebe a mesma remuneração. Ou quando ocorre de uma pessoa receber um valor acima de outra que possui as mesmas qualificações, desempenho ou tempo de serviço.

Para (BERGUE, 2012), a constante comparação feita entre o desempenho pessoal e o desempenho dos demais colegas na organização constitui o tema central da Teoria da Equidade. Isso quer dizer que as pessoas estão constantemente atentas ao desempenho dos demais membros do grupo e de sua remuneração. Portanto, é muito importante o administrador entender o comportamento advindo dessas comparações e procurar propor um nível de satisfação elevado em suas equipes de trabalho.

Segundo (ROBBINS, 2005), existem quatro pontos de referências que os funcionários podem utilizar na comparação: 1. *próprio-interno*: refere-se as experiências de um funcionário em outra posição dentro da mesma empresa. 2. *Próprio-externo* – são as experiências provenientes de outros ambientes fora da empresa, onde o funcionário atua na ocupação de outras posições. 3 – *Outro-interno* – outra pessoa ou grupo dentro da mesma empresa. 4 – *Outro-externo* – outra pessoa ou grupo fora da organização.

Ainda para (ROBBINS 2005), de acordo com a Teoria da Equidade, se acontece a percepção de uma injustiça por parte do trabalhador, pode-se esperar uma resposta comportamental a apresentasse de variadas maneiras. Para ele, o funcionário pode fazer distorções de sua imagem, da imagem de outras pessoas ou mesmo modificar suas contribuições dentro da empresa em que atua. De certo modo, a base da Teoria da Equidade propõe, acima de tudo, que as atitudes que dão impulso as ações comportamentais dentro da organização contribuam para a consolidação de um equilíbrio entre as vantagens percebidas pelos funcionários e o desenvolver de suas atividades. É lógico que para que isso possa ocorrer de forma promissora, deve-se dispor de um plano de carreiras bastante objetivo. A prática mostra que as regras devem ser claras e objetivas a todos; que o mesmo nível de oportunidade seja também coerente e ao alcance de todos. Nesse sentido, a contribuição da Teoria da Equidade torna-se bastante relevante no sentido de proporcionar o entendimento dos comportamentos que elevam o nível de eficácia na organização.

Conclusão

O estudo do Comportamento Organizacional CO procurou demonstrar as relações comportamentais na organização e os componentes estruturais da mesma. Dentre desse panorama percebeu-se que descobrir quais os desejos e expectativas de cada pessoa para com a organização em que atua e entender como se dão as relações de trabalho, constituem questões fundamentais. Pois tal entendimento pode facilitar a promoção da motivação humana na organização, além de contribuir para

o alcance dos objetivos organizacionais. A proposta demonstrou os variados níveis de comportamento dentro das organizações, procurando entender as predisposições dos funcionários quando agem motivadamente e pro-ativamente.

Dentre a literatura consultada, percebeu-se que vários fatores, tanto os relacionados às estruturas quanto os aspectos comportamentais dos indivíduos, podem interferir diretamente na produtividade. Principalmente as constatações examinadas nas variáveis independentes. Ficando, assim, mais fácil perceber o que pode levar equipes a serem mais motivadas e ainda explicar alguns fatores negativos como o absenteísmo e a rotatividade. Tais afirmações são elucidadas a partir da constatação de que muitos comportamentos já são previsíveis a partir da compreensão dessas variáveis.

Dadas as limitações e dificuldades que sempre envolvem aqueles que se debruçam à luz das ciências comportamentais, acredita-se que a proposta atingiu o seu objetivo. Porquanto, a partir dos aspectos aqui levantados, o administrador pode tomar decisões mais precisas e assim fazer com que os objetivos organizacionais sejam alcançados sem desprezar as características individuais e as expectativas das pessoas. Todavia, como um campo de estudo, o CO propõe sempre novas pesquisas para que se possa melhor entender a complexidade que envolve as relações no ambiente de trabalho. Sendo assim, não se pretende encerrar aqui as considerações a partir do estudo apresentado. Mas, ressaltar a importância de novas abordagens sobre o assunto. As quais possam cada vez mais contribuir para a problemática do alcance da eficácia organizacional e dos objetivos individuais.

Referências

- APPOLINÁRIO, Fábio - **Para onde caminha o estudo do Comportamento Organizacional?** Revista de Economia e Administração, v.7, n.3, 262-267p, jul./set. 2008 262
- BERGUE, Sandro Trescastro – **Comportamento Organizacional** – 2. Ed. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração/UFCS; (Brasília): CAPES:UAB, 2012
- BERGAMINI, Cecília Whitaker - **Motivação nas Organizações** – 5. Ed. – São Paulo: atlas, 2008
- CARAVANTES, Geraldo Ronchetti – **Teoria Geral da Administração: Pensando & Fazendo** – 4ª Ed - Porto Alegre: AGE, 2003
- CHIANENATO, Idalberto - **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas** - Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 8º reimpressão
- CHIAVENATO, Idalberto – **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações** – Rio de Janeiro: campus, 1999
- LEITE; ALBUQUERQUE, Fábio Pitombo, Nildes Pitombo, Lindolfo Galvão de - **Gestão do Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas: um Estudo Observacional**



ROBBINS, Stephen – **Comportamento Organizacional** – 11ª Ed - São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2005.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias - **Medidas do comportamento organizacional** - Estudos de Psicologia 2002, 7 (Número Especial), 11-18



Como citar este artigo (Formato ABNT):

LOPES, V.M.N.; CASSUNDÉ, F.R.S.A. A Importância do Comportamento Organizacional para o Alcance da Eficácia Empresarial. **Id on Line Revista de Psicologia**, Julho de 2015, vol.9, n.27. p. 154-166. ISSN 1981-1189.

Recebido: 05/02/2015

Aceito:08/02/2015