

O que é comportamento organizacional?

Capítulo

1



Fonte: Jason Redmond/Reuters/Alamy Stock Photo

Objetivos de aprendizagem

Depois de ler este capítulo, você será capaz de:

- 1.1** Demonstrar a importância das habilidades interpessoais no trabalho.
- 1.2** Definir *comportamento organizacional*.
- 1.3** Explicar a importância do estudo sistemático para o comportamento organizacional.
- 1.4** Identificar as contribuições das principais disciplinas das ciências sociais para o estudo do comportamento organizacional.
- 1.5** Demonstrar por que poucas verdades absolutas se aplicam ao comportamento organizacional.
- 1.6** Identificar desafios e oportunidades com que os gestores se deparam ao aplicar os conceitos de comportamento organizacional.
- 1.7** Comparar os três níveis de análise do modelo de comportamento organizacional apresentado neste livro.
- 1.8** Descrever as principais habilidades resultantes do estudo do comportamento organizacional que podem ser aplicadas a outras áreas de especialização ou profissões.

GUERREIROS DO ASFALTO

Logan Green estava mais do que frustrado com a dificuldade de circular pela Califórnia. Quando saiu para fazer a faculdade em outra cidade, decidiu deixar seu carro na casa dos pais e esperava poder contar com uma combinação de transporte público e caronas combinadas pela internet. O problema é que esse esquema muitas vezes o obrigava a passar uma eternidade esperando e não era raro que o deixassem na mão. Foram anos de irritação até que, em uma viagem ao Zimbábue, uma luz se acendeu em sua cabeça: “havia ali uma rede de transporte baseada no crowdsourcing, na qual qualquer um podia ser o motorista e definir as próprias rotas”. Logan não conseguia entender como um país como o Zimbábue, com recursos tão escassos, podia ter uma rede de transporte melhor que os Estados Unidos. Com base nessa experiência, ele criou a Zimride, uma plataforma em que as pessoas podiam encontrar e administrar caronas solidárias.

A Zimride acabou chamando a atenção de John Zimmer, que tinha se formado pela Cornell e estava trabalhando em Nova York como analista da Lehman Brothers. Depois de dois anos na Lehman, John sentiu que as finanças não eram sua praia e decidiu sair da empresa para entrar em uma parceria com a Zimride — para o desalento de seus colegas do mercado financeiro. Desde muito jovem, John era apaixonado pela ideia do transporte sustentável, conceito que aprendeu na faculdade. Na sua cabeça, o problema era os sistemas de transporte não serem sustentáveis: “70% da capacidade dos carros que circulam não é utilizada e 70% da infraestrutura rodoviária dos Estados Unidos é ineficiente”.

Juntos, John e Logan conceberam uma verdadeira revolução no transporte: eles queriam mudar completamente a maneira como as pessoas iam de um lugar ao outro. Com base na visão compartilhada dos dois sócios, fundaram a Lyft, uma plataforma de compartilhamento de caronas baseada em aplicativos, com operações em centenas de cidades dos Estados Unidos, que hoje vale US\$ 5,5 bilhões, mais que o dobro da valorização de 2015 no mercado de ações. John e Logan são dois caras muito diferentes. Logan, introvertido, teve uma formação alternativa. Seus pais escolheram para ele uma escola secundária na qual os alunos faziam excursões para vivenciar cerimônias espirituais indígenas e desenvolver o autoconhecimento. John, por sua vez, é um sujeito bastante extrovertido e assertivo que cresceu em um subúrbio de classe média no estado norte-americano de Connecticut. Apesar das diferenças de personalidade, conseguiram trabalhar muito bem juntos para promover o crescimento exponencial da Zimride e da Lyft.

Mesmo diante do crescimento em alta velocidade da Lyft, John e Logan jamais se esqueceram dos motoristas e de seus empregados, que constituem a base da empresa. Eles estão sempre buscando promover uma cultura e um clima de valorização e reconhecimento dessas pessoas. Como Logan observa: “Quanto mais empregados uma empresa tiver, menor a probabilidade de um deles ser notado. Quando as pessoas não se sentem individualmente responsáveis pelo sucesso da empresa, as coisas desaceleram”. Para ajudar os empregados a se sentirem valorizados, a Lyft faz questão de celebrar as realizações das pessoas e das equipes de trabalho, concedendo prêmios personalizados, tanto individuais quanto coletivos. A empresa também reconhece os motoristas em newsletters e blogs, levando-os, com todas as despesas pagas, à matriz da empresa para dar suas opiniões e sugestões.

John e Logan também queriam deixar claro que a experiência da Lyft se baseia em valores comunitários, diversão e energia positiva. Para passar essa ideia, decidiram lançar a campanha do bigode cor-de-rosa. Um passageiro da Lyft pode saber que seu motorista está se aproximando ao ver um carro com um enorme bigode cor-de-rosa grudado em sua frente. O motorista cumprimenta o passageiro com um cumprimento casual, mostrando que os clientes podem relaxar e curtir a experiência da viagem.

Apesar do rápido crescimento da Lyft, os empregados da Zimride ficaram sem saber o que esperar do futuro e se perguntando se teriam a chance de contribuir para a Lyft. A Zimride tinha mais de 150 clientes pagantes, o que levou John e Logan a ter cautela para lidar com a situação. Eles decidiram fazer uma reestruturação e aproveitaram 90% dos empregados da

Zimride para a Lyft. Com o tempo, contudo, eles acabaram vendendo a Zimride para a Enterprize, uma empresa de compartilhamento de viagens de van. Até hoje a Lyft continua sendo uma concorrente de peso no novo setor de compartilhamento de caronas, tendo passado por sua cota de desafios, contratempos e sucessos.

Fontes: baseado em L. Buchanan, "Lyft's CEO on Creating a Great Company Culture", *Inc.*, jun. 2015, <http://www.inc.com/magazine/201506/leigh-buchanan/logan-green-on-employee-recognition.html>; D. L. Cohen, "Former Lehman's Banker Drives Startup Zimride", *Reuters*, 15 set. 2010 <http://www.reuters.com/article/us-column-cohen-zimride-idUSTRE68E3KN20100915>; K. Kokalitcheva, "Lyft Raises \$1 Billion, Adds GM as Investor and Partner for Driverless Cars", *Fortune*, 4 jan. 2016 <http://fortune.com/2016/01/04/lyft-funding-gm/>; R. Lawler, "Lyft-Off: Zimride's Long Road to Overnight Success", *TechCrunch*, 29 ago. 2014, <https://techcrunch.com/2014/08/29/6000words-about-a-pink-mustache/>.

A experiência que Logan e John tiveram com a Lyft demonstra a complexidade e a velocidade cada vez maiores da vida organizacional, salientando várias questões de interesse para os leitores que buscam entender o comportamento organizacional, o que inclui fatores como motivação, justiça, ética, rotatividade, emoções, personalidade e cultura. Neste livro, você aprenderá como os desafios organizacionais muitas vezes cruzam as fronteiras dessas diferentes áreas — e é exatamente por isso que a abordagem sistemática utilizada neste texto é tão importante.

A importância das habilidades interpessoais

Até o final da década de 1980, o currículo das faculdades de administração enfatizava os aspectos técnicos da gestão, com foco em economia, contabilidade, finanças e técnicas quantitativas. Temas como comportamento e habilidades interpessoais recebiam relativamente menos atenção. Com o tempo, no entanto, as faculdades começaram a perceber a importância do papel de tais habilidades na eficácia da administração. Com efeito, um levantamento conduzido com mais de 2.100 diretores financeiros que atuam em 20 setores diferentes indicou que habilidades interpessoais insuficientes são a principal razão pela qual algumas pessoas não conseguem avançar na carreira.¹

A aplicação dos princípios do comportamento organizacional no trabalho pode levar a muitos resultados organizacionais importantes. A princípio, constatou-se, por exemplo, que empresas famosas por serem bons lugares para se trabalhar, como Adobe, LinkedIn, Fast Enterprises, World Wide Technology, Bain & Company, Google, Boston Consulting Group e Facebook², tinham um desempenho financeiro superior.³ Em segundo lugar, o desenvolvimento das habilidades interpessoais dos gerentes ajuda as organizações a atraírem e reterem empregados que apresentam alto desempenho — o que é importante, uma vez que os profissionais que se destacam são escassos e sua substituição é dispendiosa. Em terceiro lugar, constatou-se uma grande correlação entre a qualidade dos relacionamentos no local de trabalho e a satisfação dos empregados, o estresse e a rotatividade. Um grande estudo que envolveu centenas de empresas e mais de 200.000 entrevistados mostrou que os relacionamentos sociais entre colegas e com os chefes tinham grande correlação com a satisfação no trabalho em geral. Relacionamentos sociais positivos também foram associados a menos estresse no trabalho e menos intenção de sair do emprego.⁴ Outras pesquisas sugerem que relacionamentos positivos ajudam os profissionais a obter mais sucesso, levando a maior satisfação com o trabalho e com a vida, a emoções positivas no trabalho e a percepção de um propósito maior.⁵ Em quarto lugar, reforçar os elementos do comportamento organizacional nas empresas pode

1.1 Demonstrar a importância das habilidades interpessoais no trabalho.

Fonte: Jonathan Ernst/Reuters/Alamy Stock Photo



A CEO da IBM, Virginia Rometty, tem as habilidades interpessoais necessárias para atingir o sucesso na gestão. Habilidades de comunicação e liderança colocam em destaque gestores como Rometty, mostrada aqui em um painel de discussão em Washington. Rometty é uma líder inovadora capaz de impulsionar a cultura empreendedora da IBM e suas habilidades a ajudaram a subir ao topo de sua profissão.

promover a conscientização da responsabilidade social. Sabendo disso, as universidades começaram a incorporar o empreendedorismo social em seus currículos, a fim de treinar os futuros líderes para lidarem com questões sociais nas organizações.⁶ Esse conhecimento é importantíssimo em função da necessidade crescente de conhecer melhor os meios para atingir a responsabilidade social corporativa e otimizar seus possíveis resultados.⁷

Sabemos que, no mundo de hoje, em que o ambiente de trabalho se torna cada vez mais competitivo e exigente, os gestores não têm como atingir o sucesso baseando-se somente em suas habilidades técnicas: é preciso ter boas habilidades interpessoais. Este texto foi escrito visando a ajudar tanto os gestores atuais quanto os futuros gestores a desenvolver tais habilidades e aumentar seu conhecimento sobre o comportamento humano.

1.2 Definir *comportamento organizacional*.

gestores ou gerentes

Indivíduos que atingem objetivos organizacionais por meio do trabalho de outras pessoas.

organização

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

Gestão e comportamento organizacional

Começaremos definindo sucintamente os termos *gestor*, ou *gerente* e *organização*. Para começar, a característica mais notável dos **gestores** é a realização de tarefas por meio de outras pessoas. Eles tomam decisões, alocam recursos e dirigem as atividades com o intuito de atingir determinados objetivos. Os gestores trabalham em uma **organização**, que 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 ou conjunto de objetivos comuns. Com base nessa definição, fábricas e empresas de serviços são organizações, assim como escolas, hospitais, igrejas, unidades militares, ONGs, delegacias de polícia e órgãos públicos, sejam eles municipais, estaduais ou federais.

Mais do que nunca, pessoas recém-contratadas e outros empregados são alocados em cargos de gestão sem treinamento suficiente ou a experiência necessária. De acordo com um levantamento de grande escala, mais de 58% dos gestores informaram que não receberam qualquer treinamento de gestão e 25% admitiram que não estavam prontos para liderar quando foram alocados ao cargo.⁸ Além disso, as

demandas de trabalho aumentaram: um gestor tem, em média, sete subordinados diretos (média que, no passado, era de cinco) e menos tempo do que antes para supervisionar diretamente essas pessoas.⁹ Considerando que um levantamento da Gallup constatou que as empresas escolheram o candidato errado para cargos de gestão 82% das vezes,¹⁰ concluímos que, quanto mais você puder aprender sobre as pessoas e como gerenciá-las, mais preparado estará para ser um bom candidato para cargos de gestão. O comportamento organizacional vai ajudá-lo a chegar lá. Vamos começar identificando as principais atividades de um gestor.

O trabalho dos gestores pode ser categorizado em quatro atividades diferentes: **planejamento, organização, direção e controle**. A função de **planejamento** engloba a definição das metas da organização, o estabelecimento de uma estratégia geral para atingi-las e o desenvolvimento de um conjunto abrangente de planos para integrar e coordenar as atividades. Pesquisas indicam que as atividades dessa função são as que mais aumentam à medida que os gestores sobem pela hierarquia organizacional.¹¹

Quando os gestores se ocupam em projetar a estrutura de sua unidade de trabalho, eles estão *organizando*. A **organização** é uma função que consiste em determinar quais tarefas devem ser realizadas, quem vai realizá-las, como serão agrupadas, quem deve reportar-se a quem e em quais instâncias as decisões serão tomadas.

Toda organização contém pessoas e é tarefa da gestão dirigi-las e coordená-las. Essa é a função da **direção**. Quando os gestores motivam os empregados, orientam e direcionam, selecionam os canais de comunicação mais eficazes ou resolvem conflitos, eles estão envolvidos em atividades de direção.

Por fim, para garantir que as tarefas sejam realizadas como devem, o gestor precisa monitorar o desempenho da organização e compará-lo com as metas previamente estabelecidas. No caso de qualquer grande desvio, é responsabilidade do gestor voltar a colocar a organização nos trilhos. Esse monitoramento, a comparação e a possível correção são as tarefas da função de **controle**.

Papéis dos gerentes

Henry Mintzberg, hoje um renomado estudioso da administração, realizou um meticuloso estudo sobre executivos no início da carreira para determinar o que faziam no trabalho. Com base em suas observações, Mintzberg concluiu que os gerentes desempenham dez papéis ou conjuntos de comportamentos diferentes, todos altamente inter-relacionados, exercendo uma função crucial nas organizações.¹² Como mostra a Tabela 1.1, tais papéis podem ser agrupados em três tipos: (1) interpessoais, (2) informacionais ou (3) decisórios. Embora muita coisa tenha mudado no mundo do trabalho desde que Mintzberg desenvolveu esse modelo, pesquisas indicam que os papéis não sofreram muitas transformações.¹³

Papéis interpessoais Todos os gerentes precisam realizar tarefas de natureza cerimonial e simbólica. Quando o reitor de uma faculdade entrega os diplomas aos formandos na colação de grau ou um gerente de produção conduz um grupo de estudantes do ensino médio em uma visita à fábrica, estão desempenhando o papel de *símbolo*. Todos os gestores também interpretam o papel de *líder*. Essa atribuição inclui contratar, treinar, motivar e disciplinar os empregados. O terceiro papel interpessoal é atuar como um elemento de *ligação*, o que significa manter uma rede de contatos que possibilite seu acesso a informações. O gerente de vendas que obtém informações e o gerente de controle de qualidade dentro da

planejar

Processo que engloba a definição dos objetivos da organização, o estabelecimento de uma estratégia geral para que sejam atingidos e o desenvolvimento de um conjunto abrangente de planos para integrar e coordenar as atividades.

organizar

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

dirigir

Função que inclui a motivação dos empregados, orientação e direcionamento, seleção dos canais de comunicação mais eficazes e resolução de conflitos.

controlar

Processo de monitoramento das atividades da organização para garantir que sejam realizadas conforme o planejado e que quaisquer desvios significativos sejam corrigidos.

TABELA 1.1 Papéis dos gerentes segundo Mintzberg.

Papéis	Descrição
Interpessoais	
Símbolo	Símbolo da liderança; necessário para o desempenho de diversas atividades rotineiras de natureza legal ou social.
Líder	Responsável pela motivação e direção dos empregados.
Ligação	Mantém uma rede externa de contatos que lhe fornece favores e 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 do 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 oferece apoio a elas.
Negociador	Responsável por representar a organização em negociações importantes.

Fonte: H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, 1. ed., © 1973, pp. 92–93. Reproduzido com permissão da Pearson Education, Inc., Nova York.

mesma empresa mantêm entre si uma relação de ligação interna. Quando esse gerente de vendas tem contato com gerentes de vendas de outras empresas, por exemplo, por meio de uma associação comercial, há entre eles uma relação de ligação externa.

Papéis informacionais Todos os gestores obtêm, em certa medida, informações de outras organizações e instituições. Normalmente, os gestores se informam por meio de notícias divulgadas na mídia, na internet, em palestras ou conversas com outros profissionais para saber de mudanças nas preferências do público e dos planos dos concorrentes. Mintzberg chama essa função de papel de *monitor*. Os gestores também atuam como um canal de transmissão dessas informações para os demais membros da organização. Quando o fazem, estão desempenhando o papel de *disseminador*. Por fim, desempenham o papel de *porta-voz* quando, em vez de coletarem ou disseminarem internamente informações, representam suas empresas, transmitindo dados para fora da organização.

Papéis decisórios Mintzberg identifica quatro papéis relacionados à função de tomada de decisões. No papel de *empreendedor*, os gerentes iniciam e supervisionam novos projetos para melhorar o desempenho de sua organização. Como *gerencia-*

dores de turbulências, tomam atitudes corretivas diante de problemas imprevistos. Como *alocadores de recursos*, são responsáveis pela alocação dos recursos físicos, humanos e financeiros em sua organização. Por fim, desempenham ainda o papel de *negociador* quando discutem e negociam com as demais unidades da organização ou com outras organizações com o intuito de obter vantagens para a sua unidade.

Habilidades gerenciais

Outra forma de considerar o que os gestores fazem é examinando as habilidades ou competências das quais precisam para atingir seus objetivos. Pesquisadores identificaram várias habilidades que distinguem gestores eficazes dos ineficazes.¹⁴ Todas elas são importantes e necessárias para quem deseja se tornar um gestor completo e eficaz.

Habilidades técnicas As **habilidades técnicas** englobam a capacidade de aplicação de conhecimentos especializados. Quando pensamos nas habilidades de profissionais como engenheiros civis ou cirurgiões-dentistas, geralmente temos em mente habilidades técnicas adquiridas por meio de uma extensa educação formal. Naturalmente, os profissionais especializados não detêm o monopólio das habilidades técnicas e nem todas precisam ser aprendidas em instituições de ensino superior ou em programas formais de treinamento. Todo trabalho requer algum tipo de habilidade especializada e muitas pessoas adquirem esse conhecimento no exercício de suas funções.

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 dificuldade de administrar conflitos. Como os gestores realizam tarefas por meio do trabalho de outras pessoas, é necessário que tenham boas habilidades humanas.

Habilidades conceituais Os gestores também precisam ter a capacidade cognitiva para analisar e diagnosticar situações complexas. Essa tarefa requer **habilidades conceituais**. O processo de tomada de decisão, por exemplo, exige que o gestor seja capaz de identificar problemas e desenvolver soluções alternativas para corrigi-los, além da capacidade de selecionar a melhor alternativa após avaliá-las. Depois de decidir-se 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, também é uma habilidade conceitual importantíssima para os gestores de hoje.

Atividades gerenciais eficazes versus bem-sucedidas

Fred Luthans e seus colegas analisaram o trabalho dos gestores sob uma perspectiva diferente.¹⁵ Eles fizeram a seguinte pergunta: “os gestores que sobem mais rapidamente na organização realizam as mesmas atividades e com a mesma ênfase do que os que fazem o melhor trabalho?”. Você pode até achar que sim, mas nem sempre é o caso.

Luthans e seus colegas estudaram mais de 450 gestores, sendo que todos realizavam quatro atividades gerenciais:

habilidades técnicas

Capacidade de aplicar conhecimentos ou habilidades especializadas.

habilidades humanas

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

habilidades conceituais

Capacidade cognitiva de analisar informações e diagnosticar situações complexas.

1. **Gestão tradicional.** Tomada de decisão, 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.

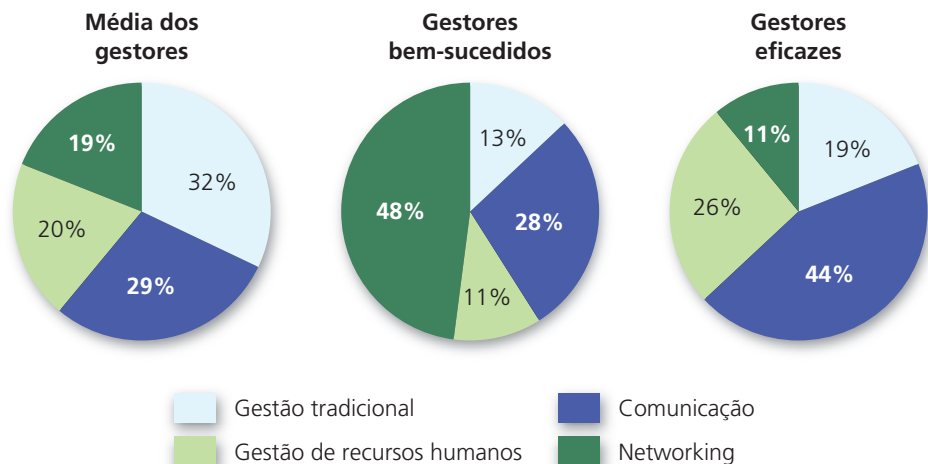
A pesquisa constatou que os gestores passavam em média 32% do tempo em atividades de gestão tradicional, 29% em comunicação, 20% em atividades de gestão de recursos humanos e 19% em atividades de networking. Contudo, o tempo e o empenho alocados por diferentes gestores a essas atividades variaram bastante. Como mostra a Figura 1.1, dentre os gestores considerados *bem-sucedidos* (em termos da velocidade das promoções recebidas na organização), as atividades de networking foram as que mais contribuíram para o sucesso, enquanto a menor contribuição veio das atividades de gestão de recursos humanos. Entre os gestores *eficazes* (em termos da quantidade e qualidade de desempenho e da satisfação e comprometimento por parte de seus subordinados), a comunicação foi a atividade com a maior contribuição e a atividade de networking, a menor. Outros estudos realizados na Austrália, Israel, Itália, Japão e Estados Unidos também confirmaram a existência de uma ligação entre o networking e o sucesso dentro de uma organização.¹⁶ A relação entre a quantidade de atividades de comunicação e a eficácia dos gestores também foi comprovada. Os gerentes que explicam suas decisões e buscam se informar com colegas e empregados, mesmo se essas informações se revelarem negativas, são os mais eficazes.¹⁷

Esses resultados revelam insights importantes para a questão das atividades dos gerentes. Os gestores *bem-sucedidos* (em termos de promoções recebidas) dão ênfase oposta às atividades de gestão tradicional, comunicação, de recursos humanos e networking em comparação com os gestores *eficazes*. Esse estudo põe em xeque o pressuposto tradicional de que as promoções se baseiam no desempenho e mostra a importância das atividades de networking e das habilidades sociais e políticas para o sucesso dos gestores nas organizações.



Este ícone indica que questões e pesquisas globais sobre o comportamento organizacional estão sendo discutidas no parágrafo.

FIGURA 1.1 Alocação de atividades por tempo.



Agora que definimos o que os gestores, ou gerentes, fazem, precisamos estudar a melhor forma de fazer essas coisas. O **comportamento organizacional** é o campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estruturas têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. Parece muita coisa, mas vamos examinar o assunto por partes.

O comportamento organizacional é um campo de estudos. Essa afirmação significa dizer que essa especialidade se trata de um corpo de conhecimentos em comum. O foco do comportamento organizacional está no estudo de três fatores 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 aumentar a eficácia das organizações.

Em resumo, podemos dizer que o comportamento organizacional estuda o que as pessoas fazem nas organizações e como esse comportamento afeta o desempenho organizacional. Como esse estudo se volta especificamente às situações relacionadas ao vínculo entre as pessoas e as organizações, enfatiza-se o comportamento no contexto da satisfação no trabalho, absentéismo, rotatividade, produtividade, desempenho e gestão. Embora haja alguma controvérsia sobre a importância relativa de cada um deles, é consenso que o comportamento organizacional inclui os seguintes tópicos essenciais:

- ▶ motivação;
- ▶ comportamento e poder do líder;
- ▶ comunicação interpessoal;
- ▶ estrutura e processos do grupo;
- ▶ desenvolvimento de atitudes e percepção;
- ▶ processos de mudança;
- ▶ conflitos e negociação;
- ▶ desenho de cargos.¹⁸

comportamento organizacional

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



Fonte: Ronda Churchill/Bloomberg/Getty Images

A varejista on-line Zappos.com sabe muito bem como o comportamento organizacional afeta o desempenho de uma empresa. A companhia mantém boas relações com os empregados, oferecendo benefícios generosos, treinamento extensivo e um ambiente de trabalho positivo, no qual os profissionais são encorajados a “criar diversão e um pouco de estranheza”.

1.3 Explicar a importância do estudo sistemático para o comportamento organizacional.

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 por pesquisas.

Complementando a intuição com o estudo sistemático

Mesmo que nunca tenha se dado conta disso, você passou a vida toda “decifrando” pessoas, observando o que fazem e tentando interpretar o que vê ou prever o que fariam em determinadas circunstâncias. O problema é que essa abordagem casual costuma induzir a diversos erros, mas é possível melhorar sua capacidade de previsão substituindo suas opiniões intuitivas por uma abordagem mais sistemática.

O conceito por trás da abordagem sistemática apresentada neste livro baseia-se no fato de que o comportamento não é aleatório. Pelo contrário, é possível identificar padrões básicos no comportamento de todas as pessoas que podem ser modificados para refletir as diferenças individuais.

Esses padrões básicos são importantíssimos por permitirem a previsibilidade. Em geral, o comportamento é previsível e seu **estudo sistemático** é um meio de fazer previsões razoavelmente precisas. Quando usamos o termo estudo sistemático, queremos dizer que observamos os relacionamentos e tentamos lhes atribuir causas e efeitos e baseamos as conclusões em evidências científicas — ou seja, em dados coletados sob condições controladas, medidos e interpretados com rigor.

A **administração baseada em evidências** complementa o estudo sistemático ao fundamentar as decisões gerenciais na melhor evidência científica disponível. Por exemplo, você, com certeza, preferiria que os médicos tomassem decisões sobre o tratamento do paciente com base nas mais recentes evidências científicas. A administração baseada em evidências argumenta que os gestores devem fazer o mesmo, tornando o modo como pensam sobre os problemas administrativos mais científico. Por exemplo, um gestor que precisa resolver um problema gerencial pode pesquisar a melhor evidência disponível e aplicar a informação mais relevante ao problema em questão. Você pode achar difícil argumentar contra essa afirmação (Qual gestor argumentaria que as decisões não deveriam ser baseadas nas evidências?), mas a maior parte das decisões gerenciais ainda é tomada “às pressas”, com pouco ou nenhum estudo sistemático de evidências disponíveis.¹⁹

O estudo sistemático e a administração baseada em evidências se somam à **intuição**, ou ao que chamamos de “instinto”, sobre o que motiva as demais pessoas — e nós mesmos. Naturalmente, a abordagem sistemática não significa que aquilo que você aprendeu de maneira não sistemática esteja necessariamente errado. Jack Welch (ex-CEO da General Electric) observou: “O segredo, naturalmente, é saber quando seguir a sua intuição”. Mas, se tomarmos *todas* as decisões usando a intuição ou o instinto, é bem provável que estejamos trabalhando com informações incompletas — o equivalente a tomar uma decisão de investimento baseando-se somente em metade dos dados sobre os potenciais riscos e recompensas.

Confiar na intuição pode piorar ainda mais a situação, uma vez que nossa tendência é achar que sabemos mais do que realmente sabemos. Levantamentos conduzidos com gestores de recursos humanos também revelaram que muitos defendiam opiniões sobre a gestão eficaz categoricamente refutadas por diversas evidências empíricas.

Encontramos um problema parecido quando procuramos robustos conhecimentos administrativos na imprensa popular e de negócios. A imprensa de negócios tende a ser dominada por modismos. Como um jornalista do *The New Yorker* colocou:

“De tempos em tempos, algumas empresas novas atingem o sucesso e são meticulosamente esquadrihadas para descobrir alguns segredos que possam revelar. Mas, normalmente, não há nenhum segredo envolvido. As empresas simplesmente estão no lugar certo na hora certa”.²⁰ Por mais que tentemos evitar, é bem possível que venhamos a cair nessa armadilha.

Não é que as reportagens divulgadas pela imprensa de negócios estejam completamente equivocadas; mas, sem uma abordagem sistemática, é difícil “separar o joio do trigo”.

Big data

Dados têm sido utilizados para avaliar o comportamento desde pelo menos 1749, quando a palavra *estatística* foi cunhada para referir-se a uma “descrição do estado”.²¹ Na época, a estatística era usada para fins de governança, mas, como os métodos de coleta de dados eram rudimentares e simplistas, não havia a possibilidade de as conclusões serem muito sofisticadas. O *big data* — uso extensivo de



Mito ou ciência?

Gerenciar circulando pelo ambiente de trabalho é mais eficaz

Essa afirmação é, em grande parte, um mito, mas com uma ressalva. “Gerenciar circulando pelo ambiente de trabalho” é um princípio organizacional conhecido como Management by Walking Around (MBWA) que ganhou fama em 1982, com a publicação do livro *Vencendo a crise*, e baseia-se em uma iniciativa criada pela Hewlett-Packard nos anos 1970. Em outras palavras, é um verdadeiro dinossauro. Anos de pesquisa indicam que práticas de gestão eficazes não se baseiam em MBWA. No entanto, exigir que gestores de todos os níveis da organização percorram seus departamentos para observar, conversar e ouvir os empregados permanece sendo uma prática comum. Muitas empresas que esperam que seus gerentes e executivos interajam regularmente com os empregados argumentam que a prática traz vários benefícios, desde um maior engajamento até um conhecimento mais profundo dos problemas da empresa por parte da gestão. Um estudo recente também sugeriu que uma forma modificada de MBWA pode melhorar consideravelmente a segurança nas organizações, porque os empregados acabam seguindo mais os procedimentos de segurança quando sabem que são observados e monitorados com frequência pelos supervisores. Embora MBWA possa parecer uma boa prática, suas limitações sugerem que as ações modernas

voltadas ao desenvolvimento da confiança e de relacionamentos são mais eficazes. As limitações incluem tempo disponível, foco e aplicação.

1. Tempo disponível. Os gestores são encarregados de planejar, organizar, coordenar e controlar, mas até os CEOs — gestores que deveriam ter o maior controle de seu tempo — dizem que passam 53% de sua jornada de trabalho de 55 horas por semana em reuniões que acabam consumindo muito tempo.

2. Foco. A MBWA redireciona o foco dos gestores para os interesses dos empregados. Isso é bom, mas só até certo ponto. Como Jeff Weiner, CEO do LinkedIn, observou: “Parte do segredo para administrar bem o tempo é criar um tempo para pensar, em vez de só ficar reagindo às situações. E durante esse tempo, a ideia não é só pensar estrategicamente, pensar proativamente, pensar no futuro, mas literalmente pensar no que é urgente e no que é importante”. Weiner e outros CEOs argumentam que as reuniões os distraem de seu propósito.

3. Aplicação. O princípio por trás da MBWA é que quanto mais os gestores conhecem seus empregados, mais eficientes se tornam. Isso nem sempre é o caso — e, na maioria das vezes, não acontece. Como veremos no Capítulo 6, saber alguma coisa (ou pensar que sabemos) nem sempre nos leva a agir com base

apenas nessa informação, porque nosso processo decisório interno é subjetivo. Precisamos de dados objetivos para tomar as decisões de gestão mais eficazes.

Dada a necessidade dos gestores de dedicar-se à administração e ao crescimento de sua organização e devido à eficácia comprovada das medidas objetivas de desempenho, parece que a MBWA já é coisa do passado, mas com uma ressalva: os gestores precisam conhecer bem seus empregados. Como Rick Russell, CEO da Greer Laboratories, diz: “Criar vínculos estreitos com o seu pessoal só vai render bons resultados. Você precisa motivar sua equipe. E não dá para fazer isso enviando um memorando”. A moral da história é que os gestores devem tomar cuidado para não substituir a verdadeira gestão por limitar-se a perambular pelos corredores batendo papo com os empregados.

Fontes: baseado em G. Luria e I. Morag, “Safety Management by Walking Around (SMBWA): A Safety Intervention Program Based on Both Peer and Manager Participation”, *Accident Analysis and Prevention* (mar. 2012): 248–57; J. S. Lublin, “Managers Need to Make Time for Face Time”, *The Wall Street Journal*, 17 mar. 2015 <http://www.wsj.com/articles/managers-need-to-make-time-for-face-time-1426624214>; e R. E. Silverman, “Where’s the Boss? Trapped in a Meeting”, *The Wall Street Journal*, 14 fev. 2012, B1, B9.

compilação e análise estatística — só se tornou possível quando os computadores se tornaram sofisticados o suficiente para armazenar e manipular grandes volumes de dados. Vamos dar uma olhada nas raízes da aplicação do big data para as empresas, cuja origem ocorreu no departamento de marketing de varejistas na internet.

Histórico Parece difícil de acreditar agora, mas não faz muito tempo que as empresas tratavam as compras on-line como uma experiência de ponto de venda virtual. Os clientes navegavam anonimamente nos sites e as empresas só monitoravam os dados sobre o que os clientes compravam. Só que, aos poucos, as varejistas on-line começaram a monitorar informações sobre as preferências dos clientes, dados que só eram acessíveis por meio da experiência de compra na internet e que eram muito superiores aos dados coletados nas compras em lojas físicas. Com isso, as empresas puderam criar estratégias de marketing mais direcionadas do que nunca. A indústria de venda de livros é um excelente exemplo disso: antes das livrarias on-line, as livrarias físicas só tinham como coletar dados sobre as vendas de livros para calcular projeções sobre os interesses e as tendências dos consumidores. Com o advento da Amazon, de repente uma vasta gama de informações sobre as preferências do consumidor — o que os clientes compraram, o que visualizaram no site, como navegaram pelo o site e o que influenciou suas compras (como promoções, comentários de outros clientes e a apresentação da página) — passou a ser disponibilizada. Em seguida, a Amazon precisou identificar quais estatísticas eram *persistentes*, gerando resultados relativamente constantes ao longo do tempo, e quais eram *preditivas*, mostrando uma relação de causalidade constante entre determinados fatores e resultados. A empresa usou essas estatísticas para desenvolver algoritmos e prever quais livros os clientes gostariam de ler em seguida. Com isso, a Amazon conseguia saber o que comprar de seus fornecedores atacadistas com base no feedback dos clientes, tanto por métodos de coleta passiva quanto por meio de encomendas de outros livros.



● **Utilização atual** Não importa quantos terabytes de dados ou quantas fontes de dados as empresas são capazes de coletar, a inteligência analítica inclui *prever* qualquer evento, desde a compra de um livro até o mau funcionamento de um traje espacial; *detectar* o risco que a empresa corre a qualquer momento, desde o risco de um incêndio ao risco de um empréstimo não ser pago; e *impedir* grandes e pequenas catástrofes, desde um acidente de avião até a falta de estoque de um produto.²² Aplicando o *big data*, a BAE Systems, uma fornecedora militar norte-americana, protege-se de ataques cibernéticos; o Bank of the West, de São Francisco, usa dados de clientes para criar uma tabela de preços escalonados; e a Graze.com, de Londres, analisa as preferências dos clientes para selecionar amostras de salgadinhos para enviar junto com os pedidos.²³

Como seria de se esperar, o big data é muito utilizado por empresas de tecnologia como o Google e o Facebook, cuja receita depende da venda de anúncios, o que gera a necessidade de prever o comportamento dos usuários. Empresas como a Netflix também usam o big data para prever onde e quando os clientes podem querer usar seus serviços, embora sua receita seja proveniente de assinantes. As seguradoras preveem comportamentos para avaliar os riscos, como a chance de ocorrência de acidentes de trânsito, para definir os preços dos seguros para diferentes grupos de clientes. Até museus como o Museu Solomon R. Guggenheim de Nova York, o Museu de Arte de Dallas e o Instituto de Artes de Minneapolis analisam dados coletados de transmissores eletrônicos, de quiosques e de pesquisas, que registram o comportamento dos visitantes, para atender melhor às necessidades de seus clientes pagantes.²⁴

Varejistas on-line, como o eBay e a Amazon, que comercializam produtos físicos em plataformas na internet, também usam o big data para prever o que vai vender mais. O produto vendido por organizações como a Nielsen Holdings, que monitora a audiência na televisão e no rádio, é fruto dos resultados das análises de dados. Outras organizações se dedicam a coletar big data, mas não o usam diretamente. Em geral, são organizações cujo principal negócio não é na internet. A Kroger, uma rede norte-americana de supermercados, coleta informações eletrônicas de 55 milhões de clientes que possuem cartões de fidelidade e vendem os dados para fornecedores da varejista.²⁵ Algumas empresas de tecnologia simplesmente vendem seus dados. O Twitter, por exemplo, vende 500 milhões de tweets por dia para quatro empresas de assimilação de dados.²⁶

Novas tendências Apesar de o maior acesso aos dados aumentar a capacidade das empresas de prever as tendências do comportamento humano, a utilização do big data para entender, ajudar e gerenciar as pessoas é relativamente nova, porém promissora. Para você ter uma ideia, um levantamento conduzido com 10.000 trabalhadores da China, Alemanha, Índia, Reino Unido e Estados Unidos sugeriu que eles esperam que a próxima transformação no modo de trabalho das pessoas se baseie mais nos avanços tecnológicos do que em qualquer outro fator, como mudanças demográficas.²⁷ As organizações também estão começando a se voltar mais ao *fast data*, enfatizando uma entrada contínua de dados que podem ser usados para tomar decisões em tempo real.²⁸

O fato de pesquisadores, mídia e líderes empresariais terem identificado o potencial da gestão e do processo decisório orientado por dados só vai beneficiar o futuro das empresas. Um gestor que usa dados para definir objetivos, desenvolver teorias de causalidade e testá-las será capaz de identificar as atividades relevantes para atingir tais objetivos.²⁹ O big data pode ajudar a corrigir premissas equivocadas por parte da gestão, melhorando o desempenho da organização, já que é cada vez mais aplicado na tomada de decisões eficazes (Capítulo 6) e na gestão de recursos humanos (Capítulo 17). É bem possível que o melhor uso do big data na gestão de pessoas resulte de pesquisas nos campos do comportamento organizacional e da psicologia, podendo até ajudar trabalhadores que sofrem de doenças mentais a monitorar e a mudar seu comportamento.³⁰

Limitações À medida que os recursos tecnológicos para lidar com grandes volumes de dados foram sendo desenvolvidos, começaram a surgir problemas de privacidade. A situação é agravada quando a coleta de dados envolve instrumentos de vigilância. Por exemplo, foi projetado um experimento para melhorar a qualidade de vida dos moradores no bairro do Brooklyn, na cidade de Nova York que, no entanto, envolve a coleta intensiva de dados de câmeras infravermelhas, sensores e sinais wi-fi de smartphones.³¹ Aplicando métodos semelhantes de vigilância, um *call center* do setor bancário e uma empresa farmacêutica descobriram que os empregados eram mais produtivos quando tinham mais chances de interagir socialmente. Então, mudaram suas políticas de intervalo de descanso para que mais pessoas fizessem pausas juntas. Com isso, as vendas aumentaram e a rotatividade de empregados caiu. A Bread Winners Café, em Dallas, no Texas, monitora constantemente todos os empregados do café com dispositivos de vigilância e usa os dados para promover ou disciplinar os atendentes.³²

Essas e outras táticas de big data podem surtir bons resultados. Pesquisas indicam que o monitoramento eletrônico do desempenho, de fato, melhora a execução



de tarefas e o comportamento de cidadania em relação aos outros, pelo menos em curto prazo.³³ Entretanto, os críticos argumentam que, depois que Frederick Taylor lançou a análise de vigilância em 1911 para aumentar a produtividade por meio do monitoramento e controles de feedback, suas técnicas de controle foram superadas pelo método gerencial de Alfred Sloan, baseado em resultados, em que o trabalho dos empregados deve ser carregado de um senso de propósito.³⁴ Tudo isso pode levar a um problema mais grave: o que as pessoas pensam do big data quando são *elas* a fonte dos dados? As empresas que usam o big data correm o risco de ofender as próprias pessoas que estão tentando influenciar: empregados e clientes. Como o vereador norte-americano Bob Fioretti disse sobre os 65 sensores instalados nas ruas de Chicago: “Com esse tipo de invasão, estamos entrando em um terreno muito perigoso”.³⁵

Devemos ter em mente que a técnica do big data sempre terá um poder limitado de prever o comportamento, reduzir os riscos e prevenir catástrofes. Em contraste com os resultados científicos replicáveis que podem ser obtidos por meio da análise do big data, o comportamento humano costuma ser volúvel e baseado em inúmeras variáveis. Se não fosse assim, a essa altura todas as nossas decisões já seriam tomadas pela inteligência artificial! Só que, é claro, isso nunca vai acontecer.³⁶ A gestão é mais do que a soma de todos os dados.

É por todos esses fatores que não recomendamos que a intuição seja simplesmente jogada no lixo. Ao lidar com as pessoas, os líderes não raro usam seus instintos e, às vezes, os resultados são excelentes. Em outras ocasiões, as tendências humanas acabam atrapalhando. Alex Pentland, um famoso cientista de dados do MIT, propõe uma nova ciência denominada *física social*, que se propõe a melhorar o fluxo de ideias e comportamentos. Estudos no campo da física social levariam a formas mais sutis de coleta e análise de dados do que alguns dos métodos de vigilância mais intrusivos mencionados anteriormente e os gestores poderiam usar essas informações para ajudar os empregados a saber onde focar sua energia.³⁷ O uso cauteloso do big data, quando aliado a um bom conhecimento das tendências comportamentais humanas, pode ajudar a tomar boas decisões e reduzir distorções naturais das nossas percepções. Nossa recomendação é basear, o máximo que puder, sua intuição e experiência em evidências objetivas. Essa é a promessa do comportamento organizacional.

1.4 Identificar as contribuições das principais disciplinas das ciências sociais para o estudo do comportamento organizacional.

Disciplinas que contribuem para o estudo do comportamento organizacional

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

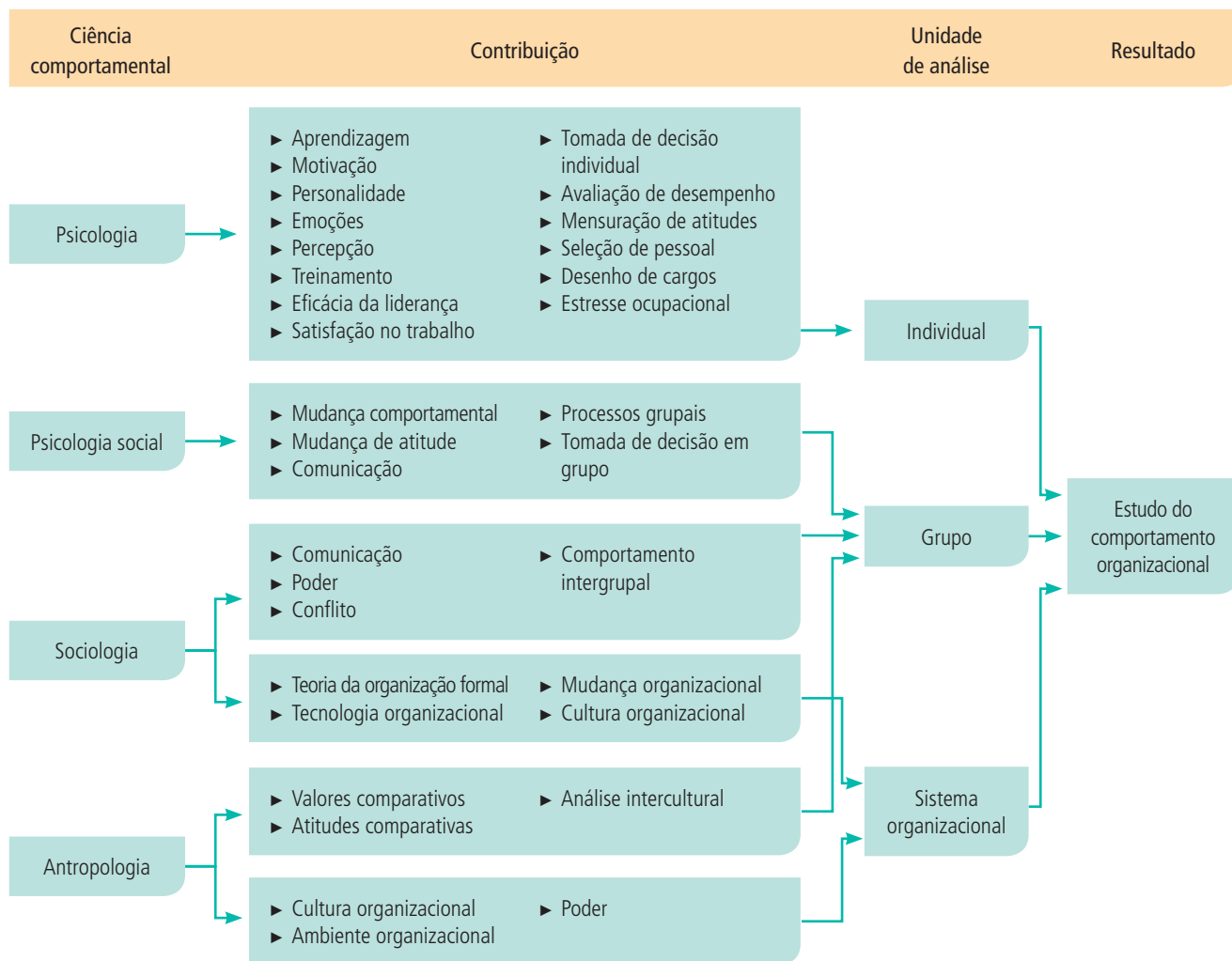
Psicologia

A **psicologia** é a ciência que busca medir, explicar e, algumas vezes, modificar o comportamento dos seres humanos e até mesmo de alguns animais. Aqueles que contribuem para essa área e continuam a acrescentar ao conhecimento do com-

psicologia

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

FIGURA 1.2 Composição da disciplina de comportamento organizacional.



portamento organizacional são os que 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 a fim de incluir, também, estudos sobre aprendizagem, percepção, personalidade, emoções, treinamento, eficácia da 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 cargos e estresse ocupacional.

Psicologia social

A **psicologia social**, geralmente considerada um ramo da psicologia, mistura conceitos dessa ciência e da sociologia para focar a influência de um indivíduo sobre outro. Um dos temas mais investigados pela psicologia social é a *mudança* — como

psicologia social

Ramo da psicologia que mistura conceitos dessa ciência e da sociologia para focar a influência de um indivíduo sobre outro.

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 desenvolvimento da confiança. Eles também fizeram importantes contribuições para o estudo de comportamento do grupo, poder e conflito.

Sociologia

sociologia

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

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 em organizações, especialmente naquelas consideradas formais e complexas. Ainda mais importante, os sociólogos estudam a cultura organizacional, teoria e estrutura organizacional, tecnologia organizacional, comunicação, poder e conflito.

Antropologia

antropologia

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

Na **antropologia**, as sociedades são estudadas a fim de 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.

1.5 Demonstrar por que poucas verdades absolutas se aplicam ao comportamento organizacional.

Poucas verdades absolutas se aplicam ao 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. Os seres humanos são complexos e poucos princípios simples e universais explicam o comportamento organizacional. Por sermos todos diferentes, a possibilidade de fazer generalizações simples e precisas é muito limitada. Duas pessoas geralmente reagem de maneira diferente à mesma situação e o comportamento da mesma pessoa muda em diferentes situações. Nem todo mundo é motivado por dinheiro e o comportamento das pessoas em um evento religioso pode ser diferente daquele demonstrado em uma festa.

Isso não significa, é claro, que não podemos dar explicações razoavelmente precisas sobre o comportamento humano ou fazer previsões válidas. No entanto, 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). Isso porque nem todo mundo quer um trabalho cheio de desafios. Algumas

variáveis contingenciais

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

peças preferem a rotina em vez de variedades ou o simples em vez do complexo. Um trabalho considerado interessante por uma pessoa pode não o ser para outra, ou seja, o atrativo do trabalho depende da pessoa que o realiza. Não raro encontraremos tanto efeitos gerais (o dinheiro, de fato, motiva a maioria de nós) quanto contingenciais (alguns de nós são mais motivados por dinheiro do que outros e o dinheiro é mais relevante em algumas situações do que em outras). Teremos um melhor entendimento do comportamento organizacional quando soubermos como os dois fatores (os efeitos gerais e as contingências que os afetam) normalmente direcionam o comportamento.

Desafios e oportunidades

Nunca foi tão importante para os gestores entender o comportamento organizacional como nos dias de hoje. Basta dar uma rápida olhada nas drásticas mudanças que estão ocorrendo nas organizações. Os trabalhadores, de modo geral, estão envelhecendo, a força de trabalho está se tornando cada vez mais diversificada e a competição global está exigindo que os profissionais se tornem mais flexíveis para se adaptarem às rápidas mudanças.

Como resultado dessas e de outras transformações, as opções de emprego se adaptaram para incluir novas oportunidades para os trabalhadores. A Figura 1.3 detalha algumas opções que as organizações podem oferecer ou que os empregados podem querer negociar com as empresas. Em cada cabeçalho da figura, você

1.6 Identificar desafios e oportunidades com que os gestores se deparam ao aplicar os conceitos de comportamento organizacional.

FIGURA 1.3 Opções de emprego.

Categorias de emprego	Tipos de emprego	Locais de emprego	Condições de emprego	Remuneração pelo emprego
Empregado	Período integral	Ancorado (escritório/célula de trabalho)	Local	Salário
Subempregado/subutilizado	Tempo parcial	Flutuante (espaço compartilhado)	Expatriado	Pagamento por hora
Re-empregado	Horário flexível	Virtual	Temporário	Hora extra
Desempregado/sem emprego	Compartilhamento de tarefas	Flexível	Parcialmente expatriado (flexpatriate)	Bônus
Empreendedor	Contingente	Em casa (home office)	Viajante internacional de negócios	Por contrato
Aposentado	Contrato independente		Empregado com visto de trabalho	Descanso remunerado
Em busca de emprego	Temporário		Empregado sindicalizado/não sindicalizado	Benefícios
De licença	Horas reduzidas			
Demitido	Estágio			

Fontes: baseado em J. R. Anderson, E. Binney, N. M. Davis, G. Kraft, S. Miller, T. Minton-Eversole... e A. Wright, "Action Items: 42 Trends Affecting Benefits, Compensation, Training, Staffing and Technology", *HR Magazine* (jan. 2013): 33; M. Dewhurst, B. Hancock e D. Ellsworth, "Redesigning Knowledge Work", *Harvard Business Review* (jan.–fev. 2013): 58–64; E. Fraunheim, "Creating a New Contingent Culture", *Workforce Management* (ago. 2012): 34–39; N. Koepfen, "State Job Aid Takes Pressure off Germany", *The Wall Street Journal*, 1 fev. 2013, A8; e M. A. Shaffer, M. L. Kraimer, Y.-P. Chen e M. C. Bolino, "Choices, Challenges, and Career Consequences of Global Work Experiences: A Review and Future Agenda", *Journal of Management* (jul. 2012): 1282–1327.

encontrará um grupo de opções para escolher — ou combinar. Por exemplo, em certo momento de sua carreira profissional, você pode estar empregado em período integral, em um escritório, sem intervenção de sindicatos, ganhando um salário fixo e bônus, enquanto, em outro momento, você pode preferir negociar um trabalho virtual e flexível e optar por trabalhar no exterior, com uma combinação remuneratória que inclua salário e tempo livre remunerado.

Em suma, os desafios de hoje vêm acompanhados de diversas oportunidades para que os gestores possam utilizar os conceitos do comportamento organizacional. Nesta seção, analisaremos alguns dos desafios mais importantes enfrentados pelos gestores, para os quais o estudo do comportamento organizacional oferece soluções — ou, pelo menos, algumas ideias que podem resultar em soluções.

Pressões econômicas

Quando a economia dos Estados Unidos mergulhou em uma profunda e prolongada recessão em 2008, praticamente todas as outras grandes economias do mundo despencaram junto. Muitas pessoas foram demitidas e aquelas que sobreviveram à onda de demissões não raro foram obrigadas a aceitar cortes salariais. Em momentos de turbulência, como o que ocorreu durante a recessão, os gestores se encontram na linha de frente para lidar com empregados forçados a trabalhar com menos recursos, preocupados com o futuro e que, por vezes, precisaram ser demitidos. A diferença entre uma boa administração e uma administração ineficaz pode decidir o lucro e o prejuízo, ou ainda, a sobrevivência ou a falência da empresa.

Administrar bem os empregados em épocas difíceis é tão — ou mais — complicado do que em tempos tranquilos. Em uma economia em expansão, espera-se que os gestores saibam como recompensar, satisfazer e reter os profissionais. Em tempos difíceis, questões como estresse, tomada de decisão e estratégias de enfrentamento ficam em evidência.

A expansão da globalização



As organizações não se limitam mais às fronteiras nacionais. A Samsung, o maior conglomerado empresarial sul-coreano, vende a maioria de seus produtos para organizações de outros países; o Burger King é de propriedade de uma empresa brasileira e o McDonald's vende hambúrgueres em mais de 118 países, espalhados em seis continentes. Até a empresa com uma das identidades mais norte-americanas do mundo, a Apple, emprega duas vezes mais trabalhadores fora dos Estados Unidos do que dentro do país. Todas as principais fabricantes de automóveis produzem carros fora de suas fronteiras. A Honda monta carros em Ohio, a Ford, no Brasil, a Volkswagen, no México e a Mercedes e a BMW, nos Estados Unidos e na África do Sul.

O mundo virou uma aldeia global. O trabalho dos gestores também mudou durante esse processo. Os melhores gestores se adiantam e adaptam suas abordagens às questões globais que discutiremos a seguir.

Aumento do número de missões internacionais Se você é ou pretende ser um gestor, as chances de ser enviado em missões internacionais — transferido para uma unidade operacional ou subsidiária de sua organização em outro país — é cada vez maior. Lá, você terá de gerenciar uma força de trabalho que provavelmente será bem diferente daquela com a qual você estava acostumado, tanto em relação às necessidades como a aspirações e atitudes. Para ser eficaz, você precisará saber tudo o que



Fonte: Robin Nelson/ZUMA Press, Inc./Alamy Stock Photo

Guy Woolaert, vice-presidente sênior e diretor técnico e de inovação da The Coca-Cola Company, trabalha bem com pessoas de muitas culturas. Com base em 20 anos de experiência em missões na Europa, na região do Pacífico e em outros locais, ele aprendeu como adaptar seu estilo de gestão para refletir os valores de diferentes países.

puder sobre a cultura e as pessoas do novo local — e demonstrar a sua sensibilidade cultural — antes de propor práticas alternativas.

Trabalho com pessoas de diferentes culturas Pode ser que, mesmo na sua terra natal, você tenha de trabalhar com chefes, colegas e outros empregados que nasceram e foram criados em culturas diferentes. O que é motivador para você pode não ser para eles. Pode ser, também, que um estilo de comunicação franco e direto seja considerado intimidador e até ameaçador para eles. Para trabalhar bem com pessoas de diferentes culturas, você precisa saber como elas foram afetadas pela cultura e pelas circunstâncias e adaptar seu estilo de gestão a essas diferenças.

Administrar a fuga de empregos para países com mão de obra mais barata É cada vez mais difícil para as empresas instaladas em países desenvolvidos, em que o piso salarial raramente fica abaixo dos US\$ 16,88 por hora, competir com empresas que estão nos países em desenvolvimento, nas quais a mão de obra chega a ser disponível por apenas US\$ 0,03 por hora.³⁸

Em uma economia globalizada, os empregos fogem para os lugares onde os custos mais baixos oferecem vantagem comparativa. Tais práticas, contudo, são muito criticadas por sindicatos, políticos e líderes locais, que veem na exportação de empregos uma ameaça à empregabilidade em seus países. Os gestores precisam enfrentar a difícil tarefa de equilibrar os interesses de sua empresa com suas responsabilidades perante as comunidades onde operam.

Adaptação a diferentes normas culturais e regulamentares Para serem eficazes, os gestores precisam conhecer as normas culturais da força de trabalho de cada país onde suas empresas têm operações. Por exemplo, grande parcela da força de trabalho desfruta de feriados prolongados em alguns países. Os gestores também precisam levar em consideração tanto as leis federais quanto as locais. Os gerentes de subsidiárias no exterior precisam estar cientes das regulamentações financeiras e jurídicas específicas que se aplicam a empresas estrangeiras, para não correr o risco de violá-las. As violações podem ter sérias consequências para as operações da empresa no país estrangeiro e também para as relações políticas entre os países. Os



gestores também precisam estar cientes de como diferenças nas regulamentações podem prejudicar ou beneficiar os concorrentes no país estrangeiro. O conhecimento das leis pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso da empresa nesse país. Por exemplo, o conhecimento das leis bancárias locais possibilitou que uma empresa multinacional, o Bank of China, tomasse o controle de um edifício londrino valiosíssimo, a Grosvenor House, debaixo do nariz do proprietário, o grupo hoteleiro indiano Sahara. A administração do Sahara argumenta que a inadimplência que levou à apreensão do imóvel não passou de um mal-entendido envolvendo outra propriedade do grupo em Nova York.³⁹ A globalização pode complicar muito a vida das empresas.

Fatores demográficos da força de trabalho

A força de trabalho sempre se adaptou às variações econômicas, alterações na longevidade e taxas de natalidade, condições socioeconômicas e outras mudanças com amplo impacto. As pessoas se adaptam para sobreviver e o comportamento organizacional estuda a maneira como essas adaptações afetam o comportamento das pessoas. Por exemplo, embora a recessão global de 2008 tenha terminado anos atrás, algumas tendências se mantêm: algumas pessoas que passaram um bom tempo desempregadas deixaram a força de trabalho por completo⁴⁰, enquanto outras acumularam vários empregos em regime de tempo parcial⁴¹ ou optaram pelo trabalho sob demanda⁴². Outras opções que têm se mostrado especialmente populares entre os trabalhadores mais jovens incluem fazer um curso de especialização em um tipo de negócio depois da faculdade,⁴³ aceitar empregos em tempo integral menos qualificados⁴⁴ e abrir a própria empresa.⁴⁵ Podemos usar o estudo do comportamento organizacional para investigar quais fatores levam os empregados a fazer diferentes escolhas e como suas experiências afetam sua percepção sobre seu local de trabalho. Esse conhecimento pode nos ajudar a prever os resultados organizacionais.



A taxa de longevidade e a taxa de natalidade também mudaram a dinâmica nas organizações. As taxas globais de longevidade aumentaram seis anos em um período muito curto (desde 1990),⁴⁶ enquanto as taxas de natalidade estão caindo em muitos países desenvolvidos, tendências que, juntas, sugerem que a força de trabalho está envelhecendo. Pesquisas no campo do comportamento organizacional podem ajudar a explicar como essas mudanças afetarão fatores como atitudes, cultura organizacional, liderança, estrutura e comunicação. As mudanças socioeconômicas afetam profundamente os fatores demográficos da força de trabalho. A época na qual as mulheres ficavam em casa porque era isso que se esperava delas não passa de uma lembrança em algumas culturas; em outras, no entanto, as mulheres ainda enfrentam grandes barreiras para entrar na força de trabalho (veja a “Pesquisa de Comportamento Organizacional”). É interessante saber como essas mulheres se saem no trabalho e como suas condições podem ser melhoradas. Esse é apenas um de muitos exemplos de como as mudanças culturais e socioeconômicas afetam o local de trabalho. Veremos como o comportamento organizacional pode esclarecer questões relativas à força de trabalho no decorrer deste livro.

Diversidade da força de trabalho

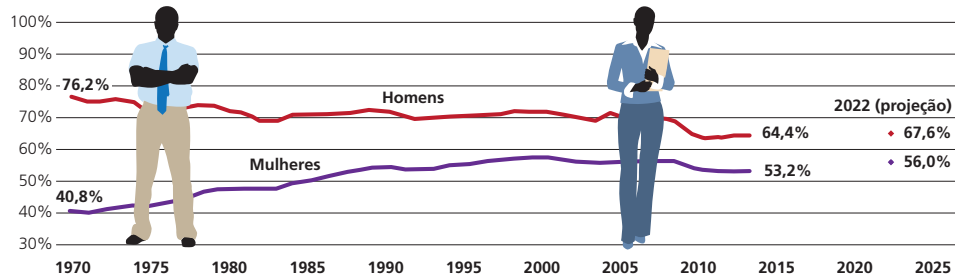
Um dos desafios mais importantes enfrentados pelas organizações é a **diversidade da força de trabalho**, isto é, o grau de heterogeneidade da composição da força de trabalho das organizações. A diversidade da força de trabalho refere-se à tendência das organizações de se tornar mais heterogêneas em relação ao

diversidade da força de trabalho

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

PESQUISA DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Porcentagem de homens e mulheres na força de trabalho.



Fontes: baseado em U.S. Bureau of Labor Statistics, "Women in the Labor Force: A Datebook", 2014 www.bls.gov/opub/reports/cps/women-in-the-labor-force-a-datebook-2014.pdf, e U.S. Bureau of Labor Statistics, "Economic News Release" 2013, <http://www.bls.gov/news.release/ecopro.t02.htm>.

sexo, idade, raça, etnia, orientação sexual e outras características dos empregados. Administrar a diversidade se tornou uma questão importante em todo o mundo. Teremos mais a dizer sobre isso Capítulo 2, mas começaremos dizendo que a diversidade apresenta grandes oportunidades e impõe grandes desafios a gestores e empregados. Como podemos alavancar as diferenças individuais dentro de grupos para obter uma vantagem competitiva? Devemos tratar todos os empregados da mesma forma? Devemos reconhecer diferenças individuais e culturais? Quais são os requisitos legais em diferentes países? É importante promover a diversidade?

Atendimento ao cliente

Os trabalhadores do setor de serviços incluem representantes de suporte técnico, atendentes de restaurantes de *fast-food*, vendedores, enfermeiros, mecânicos de automóveis, consultores, planejadores financeiros e comissários de bordo. O que o trabalho deles tem em comum é uma considerável interação com os clientes da empresa. O comportamento organizacional pode ajudar os gestores a melhorar tais interações ao mostrar como as atitudes e o comportamento dos empregados afetam a satisfação do cliente.

Muitas empresas fracassam porque seus empregados não sabem agradecer aos clientes. A administração precisa criar uma cultura pró-cliente. O conhecimento do comportamento organizacional pode orientar os gestores na criação dessa cultura, de modo a fazer com que os empregados conquistem a confiança dos clientes, deixando-os à vontade, mostrando um interesse sincero por eles e sendo sensíveis aos seus problemas.⁴⁷

Habilidades interpessoais

Ao avançar pelos capítulos deste livro, você encontrará conceitos e teorias relevantes que o ajudarão a explicar e prever o comportamento das pessoas no trabalho. Além disso, você conhecerá habilidades interpessoais específicas que poderá aplicar no seu trabalho. Por exemplo, você aprenderá maneiras de motivar as pessoas, técnicas para melhorar as suas habilidades de gestão e como formar equipes mais eficazes.

Uma cliente da Whole Foods Market aprende a moer trigo com a ajuda de um professor de culinária da loja, cujo trabalho é dar informações sobre ingredientes, métodos e técnicas de culinária. Os professores de culinária exemplificam o melhor da cultura de atendimento ao cliente da varejista, dedicada a servir os clientes com competência, eficiência, conhecimento e talento.

Fonte: Evy Images/The Washington Post/Getty Images



Organizações em rede

As organizações em rede permitem que as pessoas se comuniquem e trabalhem em colaboração, mesmo estando a milhares de quilômetros de distância. Profissionais autônomos podem se comunicar por computador com pessoas de diferentes partes do mundo e trocar de empregador à medida que a demanda por seus serviços muda. Programadores de software, designers gráficos, analistas de sistemas, redatores técnicos, pesquisadores de imagens, editores de livros e de mídia e transcritores da área de medicina são apenas alguns exemplos de pessoas que podem trabalhar em casa ou em outros locais fora do escritório.

O trabalho do gestor é diferente em uma organização em rede. Motivar e liderar pessoas, por exemplo, e tomar decisões colaborativas pela internet são atividades que requerem técnicas diferentes daquelas empregadas quando as pessoas estão fisicamente presentes no mesmo local. Com cada vez mais pessoas colaborando remotamente por meio de redes de computadores, os gestores precisam desenvolver novas habilidades. O estudo do comportamento organizacional pode ajudar a aprimorá-las.

Mídias sociais

Como veremos no Capítulo 11, as mídias sociais chegaram no mundo dos negócios para ficar. Apesar de sua difusão generalizada, muitas empresas não sabem o que fazer com a utilização das mídias sociais no local de trabalho pelos empregados. Em fevereiro de 2015, uma pizzaria do Texas demitiu uma funcionária antes mesmo de ela comparecer ao primeiro dia de trabalho, após ter “tweetado” comentários pouco elogiosos sobre seu futuro empregador. Em dezembro de 2014, a Nordstrom demitiu um empregado que postou um comentário pessoal no Facebook, aparentemente defendendo a violência contra policiais brancos.⁴⁸ Esses exemplos mostram que as mídias sociais representam uma questão difícil para os gestores de hoje, apresentando tanto um desafio quanto uma oportunidade para o comportamento organizacional. Por exemplo, até que ponto o RH deve avaliar a presença de um candidato a emprego nas mídias sociais? Será que o responsável pela contratação deve ler os tweets de um candidato a emprego ou dar uma olhada em seu perfil no Facebook? Discutiremos essa questão mais adiante.

Uma vez contratados os empregados, muitas organizações têm políticas de acesso às mídias sociais no trabalho, determinando quando, onde e com quais finalidades

isso pode ser feito. Mas o que dizer sobre como as mídias sociais afetam o bem-estar dos trabalhadores? Um estudo recente revelou que pessoas que acordaram de bom humor e acessaram o Facebook, com frequência tiveram uma deterioração do ânimo no decorrer do dia. Os respondentes que entraram no Facebook com frequência em um período de duas semanas se disseram menos satisfeitos com sua vida.⁴⁹ Os gestores — e o campo do comportamento organizacional — tentam aumentar a satisfação dos empregados e, com isso, melhorar os resultados das organizações. Discutiremos essas questões nos capítulos 3 e 4.

Bem-estar dos empregados no trabalho

Nos anos 1960 e 1970, um empregado normalmente ia a um local de trabalho específico de segunda a sexta-feira e trabalhava por períodos claramente definidos de 8 ou 9 horas. Hoje em dia, essa realidade mudou para um grande segmento da força de trabalho, uma vez que a definição do local de trabalho foi estendida para incluir qualquer lugar onde seja possível entrar com um laptop ou smartphone. Mesmo se os empregados trabalharem em horários flexíveis em casa ou do outro lado do mundo, os gestores ainda precisam levar em consideração seu bem-estar no trabalho.

Uma das maiores dificuldades de manter o bem-estar dos empregados deve-se à nova realidade de que muitos só trabalham no escritório virtual e nunca chegam a encontrar os colegas pessoalmente. Embora a tecnologia de comunicação possibilite que muitos técnicos e profissionais especializados trabalhem em casa ou em uma praia do Taiti, muitos desses trabalhadores acabam sentindo que não fazem parte de uma equipe. “O senso de pertencimento é uma grande dificuldade para os trabalhadores virtuais, que parecem estar isolados no mundo virtual”, disse Ellen Raineri, da Universidade Kaplan.⁵⁰ Outro desafio é que as empresas estão exigindo que os empregados trabalhem mais horas por dia. De acordo com um estudo, um em cada quatro trabalhadores mostra sinais de *burnout* (estafa) e dois em cada três relatam altos níveis de estresse e fadiga.⁵¹ Esses números ainda podem estar abaixo da realidade porque os trabalhadores relatam que se mantêm disponíveis 24 horas todos os dias a seus chefes por e-mail e mensagens de texto. O bem-estar dos empregados também pode ser prejudicado por pesadas responsabilidades fora do trabalho. Por exemplo, milhões de pessoas cuidam dos pais ou criam os filhos sozinhas e acabam tendo muita dificuldade em equilibrar as responsabilidades profissionais e familiares.

Em função de suas responsabilidades cada vez maiores dentro e fora de seus empregos, pessoas buscam horários flexíveis no trabalho para poder administrar melhor os conflitos entre a vida profissional e a pessoal.⁵² Com efeito, 56% dos homens e das mulheres informaram em um estudo recente que, para eles, o sucesso profissional envolvia mais o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal do que dinheiro, reconhecimento e autonomia.⁵³ A maioria dos estudantes universitários diz que atingir o equilíbrio entre o trabalho e a vida é seu maior objetivo profissional. Eles querem um emprego, mas também querem viver. As organizações que não conseguirem ajudar seu pessoal a atingir esse equilíbrio terão cada vez mais dificuldade de atrair e reter os empregados mais capazes e motivados.

Como veremos nos capítulos a seguir, o estudo do comportamento organizacional disponibiliza várias sugestões para orientar os gestores no planejamento de ambientes de trabalho e no desenho de cargos para ajudar os empregados a lidar com os conflitos entre a vida profissional e a pessoal.

conhecimento organizacional positivo

Área de pesquisa do comportamento organizacional que estuda a maneira como as organizações desenvolvem as forças e competências de seus trabalhadores, promovem a vitalidade e a resiliência e alavancam o potencial de seus empregados.

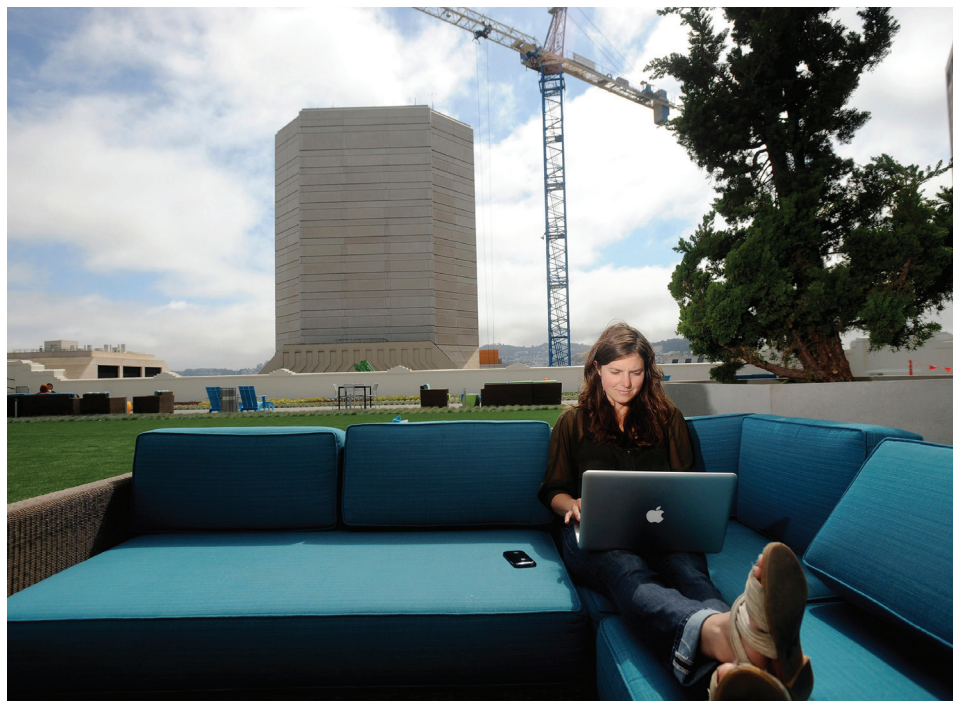
Ambiente de trabalho positivo

Uma área de pesquisa que vem crescendo bastante no campo do comportamento organizacional é o **conhecimento organizacional positivo** (também chamado de comportamento organizacional positivo), que estuda como as organizações desenvolvem as forças e competências de seus trabalhadores, promovem a vitalidade e a resiliência e alavancam o potencial de seus empregados. Os pesquisadores dessa área argumentam que muitas pesquisas e práticas do comportamento organizacional se voltam para a tentativa de identificar o que há de *errado* nas organizações e em seus empregados. Eles se propõem a combater essa tendência estudando o que as organizações e seus empregados têm de *bom*.⁵⁴ Alguns dos principais tópicos de pesquisa do conhecimento organizacional positivo incluem o engajamento, a esperança, o otimismo e a resiliência perante a pressão. Os pesquisadores esperam ajudar os gestores a criar ambientes de trabalho positivos para seus empregados.

Os pesquisadores do comportamento organizacional positivo estudam um conceito chamado “o seu melhor reflexo” (*reflected best-self*, em inglês), pedindo para que os empregados reflitam sobre momentos em que expressaram o melhor de si mesmos para saber como explorar seus pontos fortes. A ideia é que todos nós temos coisas que fazemos excepcionalmente bem, mas temos a tendência de nos concentrar nas nossas limitações e raramente pensamos em explorar nossos pontos fortes.⁵⁵

Apesar de o estudo positivo não negar o valor do negativo (como o feedback crítico), a proposta é que os pesquisadores vejam o comportamento organizacional por uma nova perspectiva e desafiem as organizações a pensarem em maneiras de explorar os pontos fortes de seus empregados em vez de focar em suas limitações. Um aspecto importante de um ambiente de trabalho positivo é a cultura da organização, que exploraremos no Capítulo 16. A cultura organizacional afeta tão intensamente o comportamento dos empregados que algumas empresas mantêm um executivo dedicado apenas às questões culturais para direcionar e preservar a “personalidade” da empresa.⁵⁶

Fonte: Noah Berger/Reuters



Os empregados do Twitter se orgulham da cultura da empresa, que cria um ambiente de trabalho positivo onde colegas talentosos e amigáveis aprendem; compartilham valores, ideias, informações; e trabalham juntos para ajudar a empresa a crescer e ter sucesso. Na matriz do Twitter, em São Francisco, empregados como Jenna Sampson, gerente de relações com a comunidade, usufruem de mordomias como refeições grátis, aulas de ioga e um terraço panorâmico.

Comportamento ético

Em um mundo empresarial caracterizado por cortes de custos, expectativa de aumento de produtividade dos trabalhadores e concorrência brutal, não surpreende que muitos empregados sintam-se pressionados para quebrar algumas regras, dar “um jeitinho” ou entregar-se a outras práticas questionáveis. Eles enfrentam cada vez mais **dilemas e escolhas de natureza ética**, em que precisam identificar e julgar a conduta correta e a errada. Será que deveriam, por exemplo, denunciar as atividades ilegais que encontram dentro da empresa? Deveriam acatar ordens com as quais não concordam? Deveriam fazer “politicagem” na empresa para avançar na carreira?

O que constitui o comportamento ético é algo que nunca foi definido com clareza e, nos últimos anos, as fronteiras entre o certo e o errado ficaram ainda mais nebulosas. Os trabalhadores estão cercados de pessoas que se entregam a todo tipo de práticas antiéticas: políticos incluem gastos pessoais nas contas públicas ou aceitam subornos; executivos inflacionam os lucros da empresa para ganhar mais com a venda de suas ações no mercado financeiro; e, nos EUA, reitores de universidades fazem “vista grossa” quando técnicos dos times universitários encorajam os atletas a se matricularem em cursos fáceis, e não nos melhores cursos para eles, para aumentar suas chances de ganhar uma bolsa de estudos ou ainda, como nos casos da Universidade da Carolina do Norte em Chapel Hill, dão notas falsas aos atletas.⁵⁷ Quando flagradas no delito, essas pessoas dão desculpas do tipo “todo mundo faz isso” ou “hoje em dia não dá para deixar passar nenhuma oportunidade”.

Determinar o comportamento ético é especialmente difícil para gestores e empregados em uma economia globalizada, pois culturas diferentes têm perspectivas distintas sobre determinados aspectos éticos.⁵⁸ O tratamento justo dos empregados em tempos de depressão econômica pode variar muito de uma cultura para a outra, por exemplo. Como veremos no Capítulo 2, as noções de diversidade religiosa, étnica e sexual também diferem entre as culturas.

Hoje em dia, os gestores precisam criar um ambiente ético para os trabalhadores, no qual poderão trabalhar com o máximo de clareza sobre os comportamentos certos e errados. As empresas que promovem uma missão ética robusta incentivam os empregados a comportarem-se com integridade e proporcionam uma liderança forte, criam condições de orientá-los a manter um comportamento ético.⁵⁹ Cursos de ética também podem ajudar a conscientizar os empregados quanto às implicações de suas escolhas, desde que o treinamento seja contínuo.⁶⁰ Nos próximos capítulos, discutiremos os tipos de ações que podem ser empreendidas para criar um ambiente ético na organização e para ajudar as pessoas a diferenciar situações éticas de não éticas.

dilemas e escolhas de natureza ética

Situações em que os indivíduos têm de definir e julgar as condutas certas e erradas.



Escolha ética

Férias: tudo que eu sempre quis

Você trabalha para viver ou vive para trabalhar? Quem acha que tem opção de escolha pode estar errado. Quase um terço dos 1.000 participantes de um estudo conduzido pela Kelton Research mencionou a carga de trabalho como uma razão para não usar todos os dias de férias aos quais têm direito. Vejamos o exemplo de Ken Waltz, diretor do Alexian Brothers Health System, instituição católica de saúde. Ele

tem 500 horas (mais ou menos 3 meses) no banco de horas, mas não tem qualquer plano para tirar esse tempo de folga. “Somos obrigados a passar 24 horas todos os dias disponíveis e parece que a única opção é trabalhar mais ou ir para o olho da rua”, ele diz, referindo-se à força de trabalho mais enxuta de hoje. “E não sou só eu. É a alta administração... É todo mundo.”

Muitas pessoas sentem a pressão, explícita ou tácita, para que passem as férias trabalhando. Os empregadores esperam que seu pessoal faça mais com menos, pressionando os trabalhadores a usarem todos os recursos disponíveis, especialmente seu tempo, para satisfazer as expectativas da chefia. Na economia atual, sempre há uma fila de pessoas prontas para substituir os trabalhadores de uma empresa, e muitos empregados se dispõem a fazer de tudo a fim de se manterem nas boas graças do chefe.

A questão do tempo de férias é uma escolha ética tanto para o empregador quanto para o empregado. Muitas empresas têm políticas do tipo “use ou perca”, nas quais os trabalhadores abrem mão das férias remuneradas se não as tirarem por mais de um ano. Quando os empregados perdem as férias, o risco de *burnout* aumenta. Deixar de tirar férias pode desgastar emocionalmente um trabalhador, levando à exaustão, sentimentos negativos sobre o trabalho e um sentimento reduzido de realização. Você pode faltar mais no trabalho, começar a pensar em pedir demissão e se mostrar menos disposto a ajudar os outros (inclusive os seus chefes). Embora o problema também afete negativamente o empregador, o empregado muitas vezes precisa assumir o controle da situação. Veja algumas maneiras de manter seu bem-estar e produtividade:

1. Reconheça seus sentimentos. É difícil resolver os problemas sem identificá-los antes. De acordo com um estudo recente da ComPsych envolvendo 2.000 trabalhadores, dois em cada três respondentes identificaram altos níveis de estresse, sentimentos de falta de controle e fadiga extrema.

2. Identifique sua tendência ao *burnout*. Pesquisas com 2.089 trabalhadores revelaram que a estafa é especialmente grave para os recém-contratados e pessoas que acabaram de mudar de cargo. Os sintomas do *burnout* tendem a se estabilizar depois de dois anos, mas cada pessoa sente o estresse de um jeito diferente.

3. Fale sobre seus fatores estressantes. Thomas Donohoe, um pesquisador do equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal,

recomenda conversar com familiares ou amigos de confiança. No trabalho, uma boa conversa sobre os fatores estressantes pode ajudá-lo a reduzir a sobrecarga.

4. Incorpore atividades físicas na sua vida. Pesquisas constataram que o *burnout* (e a depressão) no trabalho era mais intenso para empregados que não tinham uma prática regular de exercícios físicos, mas era praticamente insignificante para os trabalhadores que praticavam atividades físicas regulares.

5. Faça breves intervalos ao longo do dia. Para trabalhadores de escritório, os especialistas recomendam passar pelos menos 1 a 2 minutos por hora em pé como forma de combater os efeitos de passar o dia inteiro sentados. Donohoe também sugere intervalos para fazer um lanche, uma caminhada ou tirar um cochilo para recarregar as baterias.

6. Tire suas férias! Estudos sugerem que só é possível recuperar-se do estresse se os empregados estiverem (1) fisicamente longe do trabalho e (2) não engajados nos deveres relacionados ao trabalho. Para isso, você vai precisar dizer ao seu chefe que não vai acessar o seu e-mail e atender ao celular durante suas férias.

Nem sempre é fácil se desligar do trabalho e dos prazos. Mas, para maximizar a sua produtividade no longo prazo e evitar o estresse, o *burnout* e as doenças — sendo que todos esses fatores acabarão prejudicando o empregador e a carreira dos profissionais —, você precisa tomar o cuidado de não sucumbir ao transtorno do déficit de férias. Instrua os seus chefes. A sua empresa deveria lhe agradecer por isso.

Fontes: baseado em B. B. Dunford, A. J. Shipp, R. W. Boss, I. Angermeier e A. D. Boss, “Is Burnout Static or Dynamic? A Career Transition Perspective of Employee Burnout Trajectories”, *Journal of Applied Psychology* 97, no. 3 (2012): 637–50; E. J. Hirst, “Burnout on the Rise”, *Chicago Tribune*, 29 out. 2012, 3-1, 3-4; B. M. Rubin, “Rough Economy Means No Vacation”, *Chicago Tribune*, 3 set. 2012, 4; e S. Toker e M. Biron, “Job Burnout and Depression: Unraveling Their Temporal Relationship and Considering the Role of Physical Activity”, *Journal of Applied Psychology* 97, no. 3 (2012): 699–710.

1.7 Comparar os três níveis de análise do modelo de comportamento organizacional apresentado neste livro.

Próximas atrações: desenvolvendo um modelo de comportamento organizacional

Concluimos este capítulo apresentando um modelo que define o campo de estudos do comportamento organizacional e estabelece seus parâmetros, conceitos e relações. Ao estudar esse modelo, você terá uma boa ideia de como resolver problemas de gestão e se beneficiar das oportunidades com base nos tópicos apresentados neste livro.

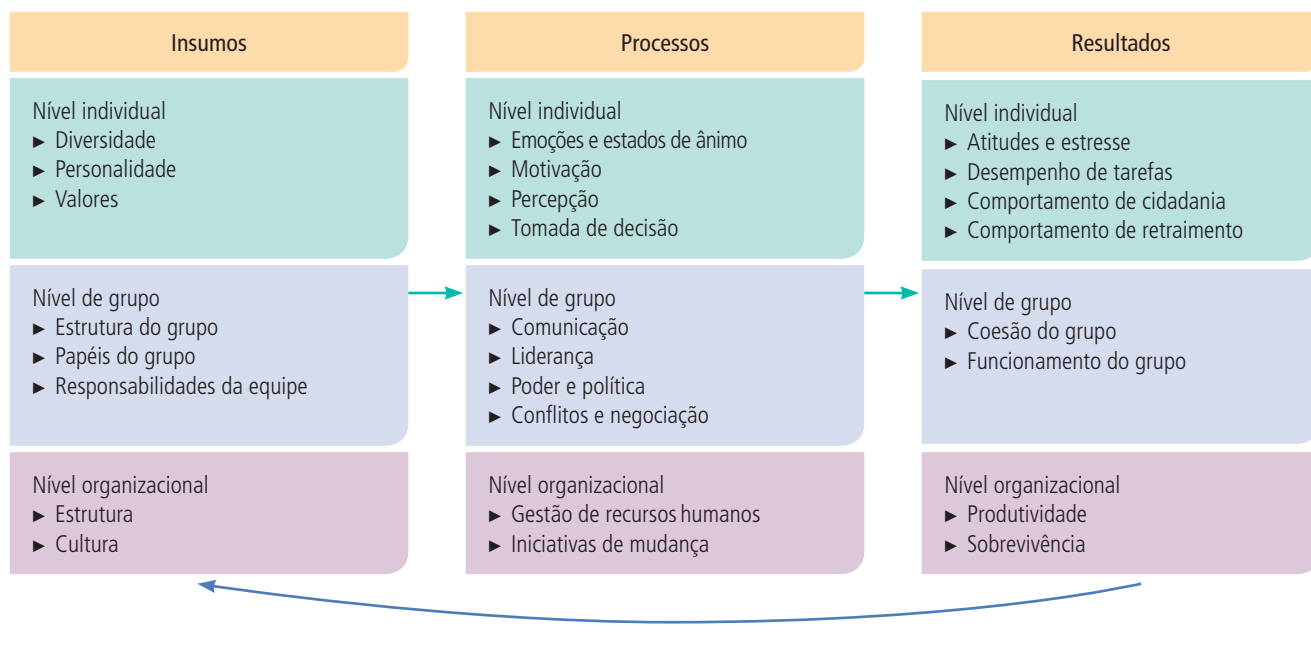
Uma visão geral

Um **modelo** é uma abstração da realidade, uma representação simplificada de um fenômeno do mundo real. A Figura 1.4 apresenta a estrutura do nosso modelo de comportamento organizacional. A estrutura propõe três tipos de variáveis (insumos, processos e resultados) em três níveis de análise (individual, de grupo e organizacional). Nos próximos capítulos, avançaremos do nível individual (capítulos 2 a 8), passando pelo comportamento de grupos (capítulos 9 a 14), até chegar ao sistema organizacional (capítulos 15 a 18). O modelo mostra que os insumos levam aos pro-

modelo

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

FIGURA 1.4 Um modelo básico de comportamento organizacional.



cessos, que, por sua vez, levam aos resultados. Discutiremos essas inter-relações em cada nível de análise. Note que o modelo também mostra que os resultados podem afetar os insumos no futuro, o que demonstra o amplo efeito que as iniciativas de comportamento organizacional podem ter sobre o futuro de uma organização.

Insumos

Os **insumos** são variáveis como personalidade, estrutura de grupo e cultura organizacional que levam a processos. Essas variáveis preparam o terreno para o que acontecerá com a organização no futuro. Muitas delas são determinadas antes mesmo do estabelecimento do vínculo empregatício entre o empregado e a empresa. Por exemplo, características individuais de diversidade, personalidade e valores resultam de uma combinação de fatores genéticos e de criação. A estrutura do grupo, as funções e as responsabilidades da equipe, em geral, são atribuídas antes ou logo depois da formação de um grupo. A estrutura organizacional e a cultura normalmente resultam de anos de desenvolvimento e mudanças à medida que a empresa se adapta a seu ambiente e consolida práticas e normas.

insumos

Variáveis que levam a processos.

Processos

Se os insumos são como os substantivos do comportamento organizacional, os processos são como os verbos. **Processos** são ações nas quais indivíduos, grupos e organizações se engajam, como produto de insumos, e que levam a determinados resultados. No nível individual, os processos incluem emoções e estados de ânimo, motivação, percepção e tomada de decisão. No nível de grupo, incluem comunicação, liderança, poder e política, bem como conflitos e negociação. Já no nível organizacional, os processos incluem gestão de recursos humanos e iniciativas de mudança.

processos

Ações nas quais indivíduos, grupos e organizações se engajam, como produto de insumos, e que levam a determinados resultados.

resultados

Fatores-chave afetados por outras variáveis.

estresse

Processo psicológico que ocorre em resposta às pressões ambientais.

desempenho de tarefas

A combinação de eficácia e eficiência na realização das principais atividades do trabalho.

comportamento de cidadania organizacional

Comportamento discricionário que contribui para o ambiente psicológico e social do local de trabalho.

Resultados

Os **resultados** são as variáveis-chave que devem ser explicadas ou previstas e que são afetadas por outras variáveis. Quais são os principais resultados no comportamento organizacional? Os pesquisadores têm se voltado aos resultados de nível individual, como atitudes e estresse, desempenho de tarefas, comportamento de cidadania e comportamento de retraimento. No nível de grupo, as variáveis dependentes incluem a coesão e o funcionamento. Já no nível organizacional, analisamos a produtividade e a sobrevivência da organização. Como esses resultados serão abordados em todos os capítulos, discutiremos rapidamente cada um deles aqui para que você possa entender melhor o objetivo do comportamento organizacional.

Atitudes e estresse As atitudes dos empregados são como avaliações sobre objetos, pessoas ou eventos, podendo variar de positivas a negativas. Por exemplo, a afirmação “Eu adoro o meu trabalho” é uma atitude positiva em relação ao trabalho, enquanto a afirmação “Meu trabalho é chato e tedioso” é uma atitude negativa em relação ao trabalho. O **estresse** é um processo psicológico que ocorre em resposta às pressões ambientais.

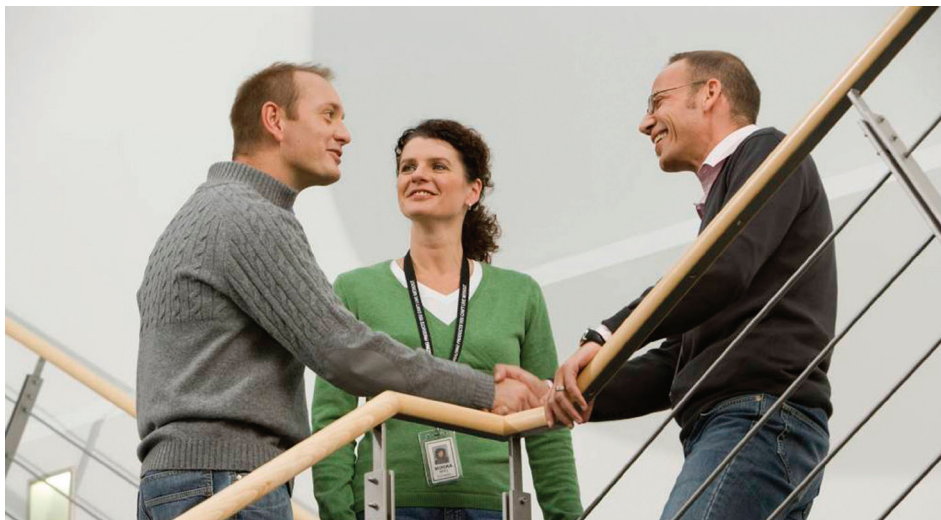
Algumas pessoas podem achar que orientar as atitudes e reduzir o estresse dos empregados é “coisa de quem tem o coração mole” e não é responsabilidade de gestores sérios, mas, como mostraremos, as atitudes normalmente têm consequências comportamentais que afetam diretamente a eficácia organizacional. Os gestores sempre souberam que os empregados satisfeitos são mais produtivos que os insatisfeitos, mas somente agora as pesquisas estão começando a confirmar essa crença. Muitas delas demonstram que os profissionais satisfeitos e tratados com justiça se mostram mais dispostos a engajar-se no comportamento de cidadania — atitude que, hoje em dia, é fundamental para o sucesso das organizações.

Desempenho de tarefas A combinação de eficácia e eficiência na realização das principais atividades do trabalho de um empregado reflete seu nível de **desempenho de tarefas**. Se pensarmos no trabalho de um operário de fábrica, o desempenho de tarefas pode ser medido pelo número e pela qualidade dos produtos produzidos em uma hora. O desempenho de tarefas de um professor seria o nível de conhecimento obtido pelos alunos. O desempenho de tarefas dos consultores pode ser a qualidade e a relevância das apresentações feitas aos clientes. Todos esses tipos de desempenho relacionam-se aos principais deveres e responsabilidades de um trabalho e, em geral, relacionam-se diretamente às funções listadas em uma descrição formal de cargo.

Naturalmente, o desempenho de tarefas é o produto humano mais importante que contribui para a eficácia organizacional, de maneira que, em cada capítulo, dedicaremos espaço considerável para detalhar como é afetado pelo tema em questão.

Comportamento de cidadania organizacional O comportamento discricionário que não faz parte dos requisitos formais do cargo de um empregado e que contribui para o ambiente psicológico e social do local de trabalho é chamado de **comportamento de cidadania organizacional** ou simplesmente comportamento de cidadania.

As melhores empresas têm empregados que vão além da descrição formal de seus cargos e cujo desempenho supera as expectativas. No mundo empresarial dinâmico dos dias de hoje, onde as tarefas são cada vez mais realizadas em equipe e a flexibilidade é fundamental, trabalhadores que adotam um bom comportamento de cidadania ajudam os colegas da equipe, oferecem-se para se encarregar de tarefas



Fonte: W. L. Gore/PR Newswire/AP Images

Os empregados da W. L. Gore & Associates se engajam em um bom comportamento de cidadania, um dos principais resultados de nível individual do comportamento organizacional. Trabalhando em equipes, esses profissionais superam as expectativas, ajudando uns aos outros, dando crédito às realizações dos colegas e indo além das responsabilidades formais de seu cargo.

adicionais, evitam conflitos desnecessários, respeitam as políticas e as regras da empresa e toleram os ocasionais aborrecimentos e chateações inerentes ao trabalho.

As empresas querem e precisam de empregados que consigam dar conta de tarefas que não constam de sua descrição de cargo formal. Demonstrativos sugerem que as organizações que podem contar com esse tipo de profissional apresentam um desempenho melhor. Dessa forma, o comportamento organizacional estuda o comportamento de cidadania como uma variável dependente.

Comportamento de retraimento Já falamos de um comportamento que vai além dos requisitos da tarefa, mas e o que dizer do comportamento que, de alguma forma, fica aquém dos requisitos da tarefa? O **comportamento de retraimento** é o conjunto de ações nas quais os empregados se engajam para se distanciar da organização. Um trabalhador pode apresentar o comportamento de retraimento de muitas maneiras, como chegar atrasado ao trabalho, não comparecer às reuniões, faltar ou até abandonar o emprego.

O retraimento dos empregados pode causar grandes prejuízos para a empresa. Estima-se que só o custo da rotatividade pode chegar à casa dos milhares de dólares, até para cargos de início de carreira. O absenteísmo também custa muito tempo e dinheiro às empresas todos os anos. Por exemplo, uma pesquisa recente revelou que o custo direto médio de ausências não programadas para empregadores norte-americanos chega a 8,7% da folha de pagamento.⁶¹ E, na Suécia, uma média de 10% da força de trabalho do país está de licença médica em qualquer momento.⁶²

Não é fácil para uma empresa funcionar sem problemas e atingir seus objetivos se os empregados simplesmente não comparecem ao trabalho. O fluxo de trabalho é interrompido e decisões importantes podem ser postergadas. Em organizações que dependem da produção de linha de montagem, o absenteísmo pode levar a muito mais que uma mera interrupção, podendo reduzir drasticamente a qualidade da produção ou até forçar a fábrica a fechar as portas. Níveis de absenteísmo acima do normal afetam diretamente a eficiência e a eficácia da organização. Uma taxa de rotatividade elevada também pode prejudicar o funcionamento eficiente de uma organização, quando profissionais experientes e talentosos saem da empresa, que é forçada a encontrar substitutos para assumir cargos de responsabilidade. Pesquisas indicam que, em geral, a rotatividade é acentuadamente prejudicial para o desempenho organizacional.⁶³

comportamento de retraimento

O conjunto de ações nas quais os empregados se engajam para se distanciar da organização.





Objetivos profissionais

O que devo dizer sobre a minha demissão?

Fui demitido! Quando os empregadores potenciais ficarem sabendo, não vão querer me contratar. Tem alguma coisa que eu possa dizer para mudar essa situação?

— Matt

Caro Matt,

Não se desespere e lembre-se de que tudo tem seu lado bom: (1) praticamente todo mundo é demitido pelo menos uma vez na vida e (2) o mundo está passando por uma escassez de trabalhadores qualificados. Você pode se surpreender ao saber que pessoas de 18 a 44 anos mudaram de emprego em média 11 vezes no começo da carreira. Na verdade, você provavelmente não vai ficar mais de três anos em um emprego, o que significa que você ainda terá muitos empregos em sua vida.

Então, não desanime. Você não deve demorar para encontrar seu próximo emprego. Um levantamento recente conduzido pela ManpowerGroup com mais de 37.000 empregadores de 42 países descobriu que 36% das organizações sofrem com escassez de talentos, constituindo a maior porcentagem em 7 anos.

Mesmo assim, entendemos que você esteja preocupado sobre o que dizer aos potenciais empregadores sobre sua demissão. Você poderá se posicionar bem na entrevista se fizer um relato breve e sincero das razões da sua demissão. Veja algumas sugestões adicionais:

- *Lembre-se de que as habilidades sociais fazem uma grande diferença e estão no topo da lista de requisitos de empregadores de todos os setores.* Chuck Knebl, gerente de comunicação da empresa de recolocação profissional WorkOne, recomenda usar seu currículo e carta de apresentação, entrevistas e notas de agradecimento para demonstrar suas habilidades de comunicação. Os empregadores dizem que também estão em busca de uma atitude de trabalho em equipe, positividade, responsabilidade pessoal e pontualidade, de maneira que sugerimos aproveitar todas as oportunidades para demonstrar essas características.

- *Embora suas habilidades sociais sejam importantes, não se esqueça de suas habilidades técnicas, que, segundo os empregadores, são igualmente importantes.* Knebl aconselha usar seu currículo para relacionar suas habilidades técnicas e preparar-se para explicar cada item caso o entrevistador solicite. Acha que precisa de mais habilidades? Cursos técnicos podem ajudar e alguns podem ser encontrados gratuitamente em instituições de ensino e ONGs de recolocação profissional.

- *Deixe claro que você está sempre aprendendo, especialmente no que se refere às novas tecnologias; os melhores empregados nunca param de aprender.* Se você acompanha as últimas tendências das mídias sociais, mostre que está na "crista da onda", mas não

perca tempo se gabando do tweet que seu amigo mandou à Rihanna.

Muito sucesso para você!

Fontes: baseado em Bureau of Labor Statistics, United States Department of Labor, Employment Projections, http://www.bls.gov/emp/ep_chart_001.htm; G. Jones "How the Best Get Better and Better", *Harvard Business Review* (jun. 2008): 123–27; ManpowerGroup, "The Talent Shortage Continues/2014", http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/0b882c1538bf-41f3-8882-44c33d0e2952/2014_Talent_Shortage_WP_US2.pdf?MOD=AJPERES; J. Meister, "Job Hopping Is the 'New Normal' for Millennials: Three Ways to Prevent a Human Resource Nightmare", *Forbes* (14 ago. 2012), <http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/08/14/job-hopping-is-the-new-normal-formillennials-three-ways-to-prevent-a-human-resource-nightmare/>; e N. Schulz, "Hard Unemployment Truths about 'Soft' Skills", *The Wall Street Journal*, 19 set. 2012, A15.

As opiniões apresentadas aqui são única e exclusivamente dos autores, os quais não se responsabilizam por quaisquer erros ou omissões nem pelos resultados obtidos com a utilização dessas informações. Em circunstância alguma os autores, seus parceiros ou suas organizações serão responsáveis por qualquer decisão ou ação da sua parte ou de parte de qualquer pessoa com base nas opiniões apresentadas aqui.

Naturalmente, todas as empresas têm alguma rotatividade. As taxas de rotatividade variam muito de um país para o outro e refletem, em parte, sua economia. A taxa de rotatividade nacional dos Estados Unidos, em 2014, foi, em média, de 40% e, muitas vezes, a média é de aproximadamente 3% ao mês.⁶⁴ Mas será que isso é bom ou ruim? Para responder a essa pergunta, precisamos conhecer as razões desse fenômeno. A rotatividade inclui demissões voluntárias por parte do empregado (o profissional pede a demissão); demissões involuntárias por parte do empregador sem justa causa (o empregador dispensa ou demite o empregado sem justa causa); e outros tipos de afastamento, incluindo demissões involuntárias com justa causa (o empregador demite o profissional por justa causa). A média anual de pedidos de demissão por parte dos empregados, em 2014, foi de aproximadamente 20%, as demissões e dispensas sem justa causa por parte do empregador foram, em média, de 14% e outros tipos de afastamento tiveram uma média de aproximadamente 4% no ano. Cerca de metade da rotatividade foi causada por empregados que pediram

demissão; cerca de 35% resultou de demissões e dispensas sem justa causa e o resto foi causado por outras razões, como demissões por justa causa.

Embora a alta rotatividade tenda a prejudicar a capacidade de uma empresa de atingir seus objetivos, nem sempre é ruim quando os empregados pedem demissão. Janet Yellen, presidente do conselho do Banco Central norte-americano, chegou a falar sobre os aspectos positivos da rotatividade para a economia: as pessoas pedem demissão por estarem otimistas em relação às suas perspectivas fora da empresa.⁶⁵ Se as pessoas “certas” estão saindo — as de pior desempenho —, a rotatividade pode até ser positiva para a empresa. Isso pode criar uma oportunidade de substituir empregados de desempenho insatisfatório por outros mais capacitados ou motivados, aumentar as chances de promoções internas e trazer ideias novas e originais para a empresa. No mundo empresarial de hoje, sempre em mudança, um nível razoável de rotatividade voluntária por parte dos empregados aumenta a flexibilidade organizacional e a independência dos trabalhadores, reduzindo a necessidade de demissões por parte da empresa. Embora seja razoável concluir que a alta rotatividade, de modo geral, indica alto nível de retraimento dos empregados (e, portanto, um efeito negativo sobre o desempenho organizacional), a rotatividade zero não deve ser necessariamente o objetivo da empresa. Também é importante para as organizações avaliarem quais empregados estão saindo e por quê.

Por que será que os empregados se distanciam do trabalho engajando-se em comportamentos contraproducentes ou pedindo demissão? Como mostraremos mais adiante, as razões incluem atitudes negativas no trabalho, emoções, estados de ânimo e interações negativas com colegas de trabalho e chefes.

Coesão do grupo Embora muitos resultados do nosso modelo possam ser conceituados como fenômenos em nível individual, alguns são mais relevantes ao funcionamento de grupos. A **coesão do grupo** é a extensão na qual os membros de um grupo apoiam e validam uns aos outros no trabalho. Em outras palavras, um grupo coeso é um grupo que permanece unido. Quando os empregados confiam uns nos outros, buscam atingir objetivos em comum e trabalham juntos para atingir esses objetivos compartilhados, e o grupo torna-se coeso; quando os empregados se dividem entre si em termos dos objetivos que pretendem atingir e não são muito leais uns aos outros, o grupo não é coeso.

Muitas evidências demonstram que os grupos coesos são mais eficazes.⁶⁶ Esses resultados são constatados tanto em grupos analisados em ambientes laboratoriais altamente controlados quanto em equipes de trabalho observadas em campo. Essas constatações confirmam a nossa ideia intuitiva de que as pessoas tendem a se empenhar mais em grupos que têm um objetivo em comum. As empresas tentam reforçar a coesão de várias maneiras, desde sessões rápidas para “quebrar o gelo” até eventos sociais como piqueniques, festas e excursões. Ao longo deste livro, veremos se essas iniciativas específicas de fato tendem a resultar em maior coesão do grupo. Também consideraremos maneiras de escolher as pessoas certas para aumentar a coesão da equipe.

Funcionamento do grupo Da mesma forma que atitudes positivas no trabalho podem ser associadas a um melhor desempenho de tarefas, a coesão do grupo deve levar a um funcionamento positivo do grupo. O **funcionamento do grupo** refere-se à quantidade e à qualidade do produto do trabalho de um grupo. Da mesma maneira que o desempenho de um time esportivo é mais do que a soma do desempenho

coesão do grupo

Extensão na qual os membros de um grupo apoiam e validam uns aos outros no trabalho.

funcionamento do grupo

Quantidade e qualidade do produto do trabalho de um grupo.

individual dos jogadores, o funcionamento do grupo nas empresas é mais do que a soma do desempenho de tarefas individuais.

O que significa dizer que um grupo tem um funcionamento eficaz? Em algumas empresas, um grupo eficaz é aquele que permanece focado em uma tarefa e consegue atingir os objetivos especificados. Outras empresas procuram equipes capazes de trabalhar em colaboração para oferecer um excelente atendimento ao cliente. Outras ainda tendem a dar mais valor à criatividade do grupo e à flexibilidade para se adaptar às mudanças. Em cada caso, diferentes tipos de atividade serão necessários para obter o máximo desempenho da equipe.

produtividade

Combinação da eficácia e eficiência de uma organização.

eficácia

Grau em que uma organização atende às necessidades de seus clientes e consumidores.

eficiência

Grau em que uma organização atinge seus objetivos a baixo custo.

Produtividade O nível mais elevado de análise do comportamento organizacional é a organização como um todo. Uma organização é produtiva quando consegue atingir seus objetivos, transformando insumos em resultados ao menor custo possível. Assim, a **produtividade** requer tanto **eficácia** quanto **eficiência**.

Um hospital é *eficaz* quando consegue atender às necessidades de seus pacientes. Ele é *eficiente* quando faz isso a baixo custo. Se o hospital consegue obter um resultado melhor de seus empregados, reduzindo a média de dias de internação dos pacientes ou aumentando o número de atendimentos diários, dizemos que 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 sobre o investimento, o lucro sobre o faturamento e a produção por hora trabalhada.



Empresas de serviço devem incluir as necessidades e os requisitos do cliente ao avaliar sua eficácia, porque existe clara relação de causa e efeito entre as atitudes e os comportamentos dos empregados para com os clientes e a produtividade da organização. Por exemplo, um estudo recente de seis hotéis na China indicou que atitudes negativas dos empregados reduziram a satisfação do cliente e acabaram prejudicando a lucratividade da organização.⁶⁷

sobrevivência organizacional

Capacidade de uma organização de existir e crescer em longo prazo.

Sobrevivência O último resultado que consideraremos é a **sobrevivência organizacional**. Trata-se, simplesmente, de uma evidência de que a organização é capaz de existir e crescer no longo prazo. A sobrevivência de uma organização depende não apenas de sua produtividade, mas também de sua capacidade de se ajustar ao ambiente. Uma empresa muito eficiente na produção de bens e serviços de pouco valor para o mercado tem poucas chances de sobreviver por muito tempo, de maneira que a sobrevivência também depende da capacidade de se adiantar às necessidades do mercado, tomar boas decisões sobre como e quando buscar novas oportunidades e administrar as mudanças para adaptar-se às novas condições.

Agora que já estudamos o modelo de insumo, processo e resultado, vamos mudar um pouco a figura, agrupando os tópicos com base em seu estudo nos níveis individual, de grupo ou organizacional. Como você pode ver na Figura 1.5, estudamos os insumos, processos e resultados nos três níveis de análise, mas agrupamos os capítulos para corresponder ao formato típico das pesquisas dessas áreas. Por exemplo, é mais fácil entender uma apresentação de como a personalidade leva à motivação, que, por sua vez, leva ao desempenho, do que saltar níveis de análise. Cada nível se baseia no nível que o precede e a análise sequencial dará ao leitor uma boa ideia do funcionamento do lado humano das organizações.

FIGURA 1.5 A estrutura do texto.

Nível individual	Nível de grupo	Nível organizacional
Insumos <ul style="list-style-type: none"> ▶ Diversidade nas organizações (Capítulo 2) ▶ Personalidade e valores (Capítulo 5) 	Insumos <ul style="list-style-type: none"> ▶ Estrutura do grupo (capítulos 9 e 10) ▶ Papéis do grupo (capítulos 9 e 10) ▶ Responsabilidades da equipe (capítulos 9 e 10) 	Insumos <ul style="list-style-type: none"> ▶ Estrutura (Capítulo 15) ▶ Cultura (Capítulo 16)
Processos <ul style="list-style-type: none"> ▶ Emoções e estados de ânimo (Capítulo 4) ▶ Motivação (capítulos 7 e 8) ▶ Percepção e tomada de decisão (Capítulo 6) 	Processos <ul style="list-style-type: none"> ▶ Comunicação (Capítulo 11) ▶ Liderança (Capítulo 12) ▶ Poder e política (Capítulo 13) ▶ Conflito e negociação (Capítulo 14) 	Processos <ul style="list-style-type: none"> ▶ Gestão de recursos humanos (Capítulo 17) ▶ Iniciativas de mudança (Capítulo 18)
Resultados <ul style="list-style-type: none"> ▶ Atitudes (Capítulo 3) e estresse (Capítulo 18) ▶ Desempenho de tarefas (todos os capítulos) ▶ Comportamento de cidadania (todos os capítulos) ▶ Comportamento de retraimento (todos os capítulos) 	Resultados <ul style="list-style-type: none"> ▶ Coesão do grupo (capítulos 9 e 10) ▶ Funcionamento do grupo (capítulos 9 e 10) 	Resultados <ul style="list-style-type: none"> ▶ Produtividade (todos os capítulos) ▶ Sobrevivência (todos os capítulos)

Habilidades de empregabilidade

Desafios relevantes ao campo do comportamento organizacional podem ser encontrados em praticamente todas as áreas de negócios, desde finanças e contabilidade até administração e marketing. Em algum ponto de sua carreira você inevitavelmente vai se deparar com um problema que dependerá, em grande parte, do comportamento das pessoas da organização. Uma revisão dos principais desafios enfrentados pela maioria das empresas revela que o comportamento organizacional é fundamental para ajudar a resolver problemas que envolvem questões de integridade/responsabilidade social, administração de recursos, concorrência entre empresas, reforço da fidelidade de clientes e empregados, redução da incerteza, conformidade com a regulamentação governamental, gestão de riscos e contratação do pessoal certo... tudo isso enquanto a empresa aumenta a receita e os lucros.⁶⁸

Mas o comportamento organizacional não é relevante só para os estudantes de administração, mas também para todos os estudantes de todas as disciplinas e áreas. À primeira vista, por exemplo, pode parecer que um mestrando em microbiologia não precisaria fazer um curso de comportamento organizacional. Mas o que acontece depois que esse estudante conclui seu programa de mestrado? Será que o conhecimento dos princípios e conceitos do comportamento organizacional não o ajudaria a conseguir um bom emprego e obter sucesso na carreira? E o que dizer de um enfermeiro trabalhando na Mayo Clinic? Ou um formando em ciência da computação que consegue entrar na Cisco? Os princípios do comportamento organizacional são importantes para estudantes de todas as áreas e podem ajudar a melhorar a empregabilidade e as habilidades interpessoais no trabalho. Além disso, essas habilidades podem ajudá-lo a interagir melhor com os colegas de classe e os professores do seu curso! Conhecer conceitos de comportamento organizacional como controle de estresse, mudanças, atitudes, emoções e motivação, entre outros, sem dúvida poderá ajudá-lo em suas interações com os colegas.

1.8 Descrever as principais habilidades resultantes do estudo do comportamento organizacional que podem ser aplicadas a outras áreas de especialização ou profissões.

As pessoas, juntamente com seus comportamentos, diferenças, atitudes, emoções, estados de ânimo, personalidades, valores, intenções, pensamentos e motivações, estão inextricavelmente ligadas ao dia a dia no trabalho. Como Benjamin Schneider observou: “Quem faz o lugar são as pessoas”.⁶⁹ Os empregados interagem e se comunicam entre e dentro de grupos de trabalho, departamentos, equipes e organizações para ajudar a atingir os objetivos da organização. Os líderes dessas organizações (juntamente com os próprios empregados) buscam fazer mudanças, consolidar uma cultura organizacional e definir políticas e procedimentos: processos que inevitavelmente envolvem liderança, comportamento político, conflitos e negociações. Considerando a difusão generalizada do comportamento organizacional por toda a vida de uma organização, tanto candidatos a emprego quanto profissionais seniores se beneficiariam de sólidas habilidades de comportamento organizacional, como comunicação, colaboração, pensamento crítico, resolução de problemas, responsabilidade social e análise e aplicação de conhecimento.

Nesta seção, exploraremos as habilidades de empregabilidade que um curso de comportamento organizacional pode ensinar a estudantes de qualquer área, desde letras e ciência política até engenharia.

Habilidades de empregabilidade amplamente aplicáveis

Ao longo deste livro, você aprenderá e praticará muitas habilidades que os empregadores consideram importantes para o sucesso de um candidato a emprego em uma variedade de organizações, inclusive microempresas e grandes corporações, organizações sem fins lucrativos e órgãos públicos. Você também se beneficiará dessas habilidades se planeja abrir o próprio negócio. Por exemplo:

- ▶ O *pensamento crítico* envolve pensamento focado e direcionado ao objetivo, utilizado para definir e resolver problemas e para tomar decisões ou formar opiniões relacionadas a determinada situação ou conjunto de circunstâncias. Envolve componentes cognitivos, metacognitivos e disposicionais que podem ser aplicados de maneiras diferenciadas em contextos específicos.
- ▶ A *comunicação* é definida como o uso eficaz de habilidades de comunicação oral, escrita e não verbal para diversas finalidades (por exemplo, para informar, instruir, motivar, convencer e compartilhar ideias); escuta eficaz; uso da tecnologia para se comunicar; e capacidade de avaliar a eficácia das iniciativas de comunicação, tudo isso em diversos contextos diferentes.
- ▶ A *colaboração* é a habilidade de trabalhar ativamente e de forma colaborativa em uma tarefa, desenvolvendo um sentido e o conhecimento do grupo, por meio do diálogo e de negociações, resultando em um produto final que reflete as ações conjuntas e interdependentes dos membros do grupo.
- ▶ A *aplicação e a análise de conhecimento* são a capacidade de aprender um conceito e aplicar adequadamente esse conhecimento em outro contexto para atingir um nível mais elevado de entendimento.
- ▶ A *responsabilidade social* inclui habilidades relacionadas à ética nos negócios e à responsabilidade social corporativa. A ética nos negócios inclui princípios orientadores que afetam a maneira como pessoas e organizações se comportam na sociedade em que operam. A responsabilidade social corporativa é uma forma de comportamento ético que requer que as organizações conheçam, identifiquem e eliminem comportamentos econômicos, ambientais e sociais considerados antiéticos.

Todos os capítulos deste livro trazem o que chamamos de “Matriz de habilidades para a empregabilidade”. Como você pode ver na tabela a seguir, essa matriz associa as cinco habilidades de empregabilidade que definimos com seções especiais incluídas em cada capítulo, como os quadros “Mito ou ciência?”, “Objetivos profissionais”, “Escolha ética”, “Ponto e contraponto”, “Exercício experiencial”, “Dilema ético” e “Estudo de caso”. Nessas seções, você terá a chance de exercitar seu pensamento crítico e aplicar seu conhecimento para analisar conceitos e casos especiais. Você também terá a chance de melhorar suas habilidades de colaboração e comunicação, aprendendo o que pode fazer ou dizer nas situações apresentadas para transitar pelo mundo do trabalho com positividade e eficácia. Você será confrontado com dilemas éticos e será solicitado a analisar a ética de comportamentos específicos no trabalho. Recomendamos dar uma olhada na “Matriz de habilidades para a empregabilidade” antes de ler o capítulo para ter uma ideia das habilidades que serão desenvolvidas em cada seção. Essas cinco habilidades, sem exceção, são fundamentais para o sucesso profissional em todas as áreas de atuação. Nos próximos capítulos proporemos uma série de atividades e apresentaremos vários casos para ajudá-lo a desenvolver essas habilidades.

MATRIZ DE HABILIDADES PARA A EMPREGABILIDADE								
	Mito ou ciência?	Objetivos profissionais	Escolha ética	Ponto e contraponto	Exercício experiencial	Dilema ético	Estudo de caso 1	Estudo de caso 2
Pensamento crítico				✓	✓	✓	✓	✓
Comunicação	✓	✓	✓		✓		✓	✓
Colaboração	✓	✓			✓	✓		✓
Análise e aplicação do conhecimento		✓		✓	✓	✓	✓	✓
Responsabilidade social			✓		✓	✓	✓	

RESUMO

Os gestores precisam desenvolver suas habilidades interpessoais ou humanas para serem eficazes em suas funções. O comportamento organizacional investiga como indivíduos, grupos e a estrutura afetam o comportamento em uma organização e utiliza esse conhecimento para ajudar as empresas a trabalharem com mais eficácia.

IMPLICAÇÕES PARA OS GESTORES

- ▶ Resistir à tendência de basear-se em generalizações. Algumas podem até oferecer alguns insights válidos sobre o comportamento humano, mas muitas se provarão equivocadas. Dê-se ao trabalho de conhecer a pessoa e entender o contexto.
- ▶ Use métricas e não palpites para explicar relações de causa e efeito.
- ▶ Desenvolva as suas habilidades interpessoais para melhorar seu potencial de liderança.

- ▶ Melhore as suas habilidades técnicas e conceituais fazendo cursos e mantendo-se atualizado sobre novos avanços no campo do comportamento organizacional, como o *big data* e o *fast data*.
- ▶ O comportamento organizacional pode melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho de seus empregados mostrando como empoderá-los, conceber e implementar iniciativas de mudança, melhorar o atendimento ao cliente e ajudar seu pessoal a equilibrar conflitos entre a vida pessoal e a profissional.



Ponto e contraponto

A batalha dos textos

PONTO

Basta entrar em qualquer livraria para ver que a seção de administração e negócios está repleta de livros com títulos que prometem nos dar as respostas para todos os nossos maiores problemas:

- *O segredo* (Blanchard e Miller, editora Best Seller).
- *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 Luísa* (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).
- *Pense como um freak* (Dubner e Levitt, editora Record).

Os livros populares sobre o comportamento organizacional costumam ter títulos apelativos e, geralmente, são divertidos de ler, mas dão a impressão de que, para gerenciar bem as pessoas, basta ter um bom slogan e seguir cinco passos fáceis. Mas, ao aprofundar-se nos textos, você verá que a maioria se baseia nas opiniões dos autores e não em pesquisas robustas. A maioria desses livros só se popularizou em parte porque as pessoas, em geral, concordam com as opiniões apresentadas e gostam do estilo do autor. Não raro, os autores são palestrantes ou consultores com muita experiência em apresentar ideias. Quando o autor é um veterano no mundo dos negócios, sua experiência em gestão dificilmente é aplicável a pessoas de todos os níveis. Mesmo quando os autores se baseiam em números, como Steven Levitt e Stephen Dubner, em *Pense como um freak*, suas conclusões sobre a gestão não se baseiam em pesquisas gerenciais. Então, por que escolhemos fundamentar

CONTRAPONTO

As pessoas querem saber sobre a gestão, tanto o lado bom quanto o lado ruim. Pessoas muito experientes ou famosas escrevem sobre temas que interessam aos leitores e os editores publicam os melhores textos. Quando os livros se popularizam, sabemos que as pessoas estão aprendendo com eles e tendo bons resultados ao seguir as recomendações. Esse tipo de texto apresenta aos leitores segredos da gestão que foram desvendados pelos autores com base em suas experiências. Não é melhor aprender sobre a gestão com pessoas que estão atuando nas trincheiras, em vez de ler os últimos estudos herméticos escritos por acadêmicos obscuros? Muitas das lições mais importantes que aprendemos na vida não resultam necessariamente de meticulosos estudos empíricos.

Manuais inúteis de gestão podem ser publicados e, de vez em quando, chegam até a se tornar populares. Mas será que são mais numerosos que os estudos esotéricos publicados em periódicos acadêmicos todos os anos? Longe disso. Às vezes, chega a parecer que, para cada livro popular, são publicados milhares de artigos acadêmicos. Muitos dificilmente serão lidos por profissionais e acabarão enterrados em bibliotecas acadêmicas por estarem repletos de siglas estranhas e jargões, com pouca aplicação prática. Eles, não raro, se aplicam a cenários de gestão bastante específicos, sendo ainda menos generalizáveis. Por exemplo, em 2015, alguns estudos de gestão e comportamento organizacional foram publicados com os seguintes títulos:

- “Transferring Management Practices to China: A Bourdieusian Critique of Ethnocentricity” (Siebers, Kamoche e Li, 2015) [Transferência de práticas de gestão à China: uma crítica bourdieusiana à etnocentricidade].
- “Cross-Cultural Perceptions of Clan Control in Korean Multinational Companies: A Conceptual Investigation of Employees’ Fairness Monitoring Based on Cultural Values” (Yang, 2015) [Percepções transculturais do controle de clãs em empresas multinacionais coreanas: uma investigação conceitual do monitoramento da equidade dos empregados com base em valores culturais].

a nossa filosofia de gestão nesses livros quando, com um pouco de esforço, podemos ter acesso ao conhecimento produzido por milhares de estudos científicos sobre o comportamento humano nas organizações?

O comportamento organizacional é um tema complexo. São raras as afirmações sobre o comportamento humano que podem ser generalizadas para todas as pessoas em todas as situações. Você tentaria aplicar lições de liderança baseadas em algum livro sobre a saga *Star Wars* ou a série *Breaking Bad* para gerenciar uma equipe de programadores de computador no século 21? Claro que não. Também não devemos tentar aplicar lições de liderança que não sejam baseadas em pesquisas sobre o tipo de local de trabalho no qual atuamos.

- “The Resistible Rise of Bayesian Thinking in Management: Historical Lessons from Decision Analysis” (Cabantous & Gond, 2015) [A ascensão resistível do pensamento bayesiano na gestão: lições históricas derivadas da análise de decisão].
- “A Model of Rhetorical Legitimation: The Structure of Communication and Cognition Underlying Institutional Maintenance and Change” (Harmon, Green e Goodnight, 2016) [Um modelo de legitimação retórica: a estrutura da comunicação e cognição fundamentando a mudança e a manutenção institucional].

A ideia não é ridicularizar esses estudos, mas mostrar que todas as formas de criação e disseminação do conhecimento podem ser criticadas. Se alguns livros de negócios não passam de uma leitura leve e agradável, os artigos acadêmicos podem ser esotéricos, herméticos e ainda menos relevantes. Os livros populares podem nos ajudar a entender como as pessoas trabalham e a saber como gerenciá-las melhor. Seria um erro presumir que não têm valor algum. E, embora não exista um jeito certo de aprender a ciência e a arte de gerenciar pessoas nas organizações, os melhores gestores aprendem a partir de diversas fontes diferentes: sua própria experiência; constatações de pesquisas acadêmicas; observações de outras pessoas; e, sim, publicações populares de negócios. Autores e acadêmicos têm um papel importante a desempenhar e não é justo condenar os livros de negócios só porque são populares.

REVISÃO DO CAPÍTULO

QUESTÕES PARA REVISÃO

- 1.1 Qual é a importância das habilidades interpessoais no trabalho?
- 1.2 Qual é a definição de comportamento organizacional?
- 1.3 Como o estudo sistemático contribui para a nossa compreensão do comportamento organizacional?
- 1.4 Quais são as principais disciplinas das ciências sociais que contribuem para o estudo do comportamento organizacional?
- 1.5 Por que tão poucas verdades absolutas se aplicam ao comportamento organizacional?
- 1.6 Quais são os desafios e oportunidades com que os gestores se deparam ao aplicar os conceitos de comportamento organizacional?
- 1.7 Quais são os três níveis de análise no nosso modelo de comportamento organizacional?

EXERCÍCIO EXPERIENCIAL Aplicando o comportamento organizacional na gestão

A classe forma grupos de, aproximadamente, quatro alunos e cada grupo analisa o cenário a seguir. Vocês assumirão o papel de um comitê especial de gerentes locais de uma grande companhia farmacêutica. O comitê está em uma reunião para discutir alguns problemas. O processo criado pela empresa é o seguinte:

1. Cada membro do comitê precisa analisar o problema separadamente e pensar em soluções.
2. No início da reunião, cada membro do comitê deve passar um minuto apresentando suas recomendações ao grupo.

O comitê deve, durante a reunião, chegar a um consenso para cada problema, sobre a *melhor solução* e sua *justificativa*. Cabe aos membros do comitê decidir a melhor maneira de fazer isso, mas a decisão deve ser *consensual* ou, em outras palavras, todos devem concordar com a decisão, não só a maioria.

Veja o problema que o comitê ficou encarregado de analisar: a empresa não tem uma política específica sobre o uso de barba no trabalho.

Tom é um representante de vendas de produtos farmacêuticos com pouco mais de um ano de experiência e suas vendas estão na média (apesar de estarem caindo). Ele deixou crescer uma barba comprida e mal aparada que lhe dá um aspecto sujo e malcuidado. No seu tempo livre, toca baixo em uma banda amadora de música country e acha que a barba faz parte de sua identidade. Tom diz que sua barba é uma expressão de sua identidade pessoal e que tem a ver com sua liberdade individual.

Muitos clientes, tanto médicos quanto farmacêuticos, reclamaram da aparência de Tom. O chefe de Tom conversou com ele em várias

ocasiões sobre a possibilidade de sua aparência estar afetando suas vendas. Mesmo assim, Tom se recusa a livrar-se da barba.

O chefe de Tom está preocupado com a queda de suas vendas e com a imagem profissional da equipe perante a comunidade médica. Tom diz que a queda não tem nada a ver com a barba. No entanto, as vendas dos outros vendedores aumentaram consideravelmente em relação ao ano anterior.

Quando os grupos chegarem às suas decisões, é possível usar as perguntas a seguir para orientar a discussão em sala de aula.

Questões

1.8 Por que a empresa se preocuparia com a barba de Tom? Você acha que a empresa deveria se importar com a aparência dele?

1.9 Qual foi a decisão consensual de seu grupo em relação ao problema da barba de Tom?

1.10 Digamos que Tom tenha dito que a barba faz parte de uma religião que ele está fundando. Você acha que esse tipo de justificativa mudaria a sua postura ao conversar com ele sobre o assunto?



Dilema ético

A invasão dos drones

Estamos no futuro e os drones estão por toda parte. Quadricópteros da Alibaba já entregam chá de gengibre a clientes de Pequim, Xangai e Guangzhou há anos; octocópteros da Amazon finalmente estão entregando encomendas na maioria das grandes cidades em apenas 30 minutos sem atropelar nenhum pedestre; e estudantes universitários do mundo inteiro estão recebendo hambúrgueres de madrugada entregues por McCópteros do McDonald's. Os drones indoor ainda estão em estágio inicial. Entusiastas de fundo de quintal estão criando versões minúsculas, mas nenhuma empresa lançou, ainda, um drone de tal tipo. Tudo isso está prestes a mudar.

Você trabalha em uma corporação multinacional de tecnologia, em um campus enorme de 25 acres, com escritórios espalhados por 200.000 metros quadrados de espaço interno em um grande edifício e quatro prédios menores (mas mesmo assim grandes). O seu chefe é o diretor de espaços interiores e você é o líder da equipe de análise de novidades. Em uma reunião com sua equipe, seu chefe diz: “Meu amigo da divisão de drones acabou de informar que finalmente aperfeiçoaram o drone indoor. O drone é pequeno e leve, mas consegue levar até 5 quilos. E ainda vem equipado com uma câmera, um alto-falante e um gravador”.

Sua equipe se surpreende com a notícia. Afinal, ninguém sabia que um drone indoor estava sendo desenvolvido na empresa e go-

vernoso do mundo inteiro ainda estão discutindo como regulamentar os drones. Seu chefe continua, empolgado: “Eu fui lá ver os pequenos drones e acho que vocês vão se impressionar. Eles não só são rápidos como podem apanhar objetos em cima da mesa, pegar um café, comparecer a reuniões no meu lugar, bisbilhotar para ver quem está trabalhando... podem fazer qualquer coisa! Eles são precisos, ágeis e muito silenciosos... ninguém vai notar que estão por perto. Meu amigo quer testar os primeiros 100 drones com os empregados da empresa e pode mandá-los amanhã mesmo para quem a gente quiser! Achei que a gente poderia fazer algum tipo de sorteio, mas, é claro, todo mundo da nossa equipe vai ganhar um”.

Seu chefe senta-se e recosta-se na cadeira, esperando os aplausos com um enorme sorriso no rosto. Você passa os olhos pela sua equipe e fica aliviado ao ver que, assim como você, eles também parecem hesitar um pouco.

“Hum... Parece uma ótima ideia”, você diz, “Que tal a equipe usar o período da tarde para definir algumas regras?”.

Questões

1.11 Como o experimento com os drones indoor pode afetar o comportamento dos empregados da empresa? Você acha que a nova tecnologia vai levar a um comportamento mais ou menos ético? Por quê?

1.12 Quem deveria receber os primeiros drones? Qual justificativa ética você poderia dar para sua decisão? Quais restrições de uso a empresa deveria impor a essas pessoas e como você acha que os empregados, tanto os que receberem quanto os que não receberem os drones, reagirão a essa mudança?

1.13 Como sua empresa pretende lidar com a possibilidade de sabotagem ou uso indevido dos drones? Um drone indoor da divisão de drones custa US\$ 2.500.

1.14 Muitas organizações já utilizam o monitoramento eletrônico de empregados, incluindo análises da atividade na internet e e-mails, muitas vezes sem o seu conhecimento direto. De que maneiras o monitoramento por drones pode ser melhor ou pior para os empregados do que o monitoramento eletrônico secreto de atividades na internet ou e-mails?



Estudo de caso 1

A globalização da Apple

Pouco tempo atrás, os produtos da Apple, talvez a fabricante mais famosa de eletrônicos do mundo, eram feitos inteiramente nos Estados Unidos. Mas esse não é mais o caso. Hoje, quase todos os cerca de 70 milhões de iPhones, 30 milhões de iPads e 59 milhões de outros produtos da Apple vendidos anualmente são fabricados em outros países. Essa mudança representa mais de 20.000 empregos perdidos diretamente pelos trabalhadores norte-americanos, sem mencionar mais de 700.000 outros empregos concedidos a empresas estrangeiras na Ásia, Europa e outros lugares. O problema maior é que essa perda não é temporária. Como o finado Steven P. Jobs, o icônico cofundador da Apple, disse ao presidente Obama: “Esses empregos não voltarão”.

À primeira vista, a transferência de empregos de uma força de trabalho à outra parece depender de uma diferença salarial; no entanto, o caso da Apple demonstra que pensar assim seria simplificar demais a questão. Na verdade, alguns observadores afirmam que pagar salários nos Estados Unidos só acrescentaria US\$ 65 ao custo de um iPhone, enquanto os lucros médios da Apple chegam a centenas de dólares por aparelho. No entanto, os líderes da Apple acreditam que as características intrínsecas — que eles identificam como flexibilidade, diligência e habilidades industriais — da força de trabalho disponível na China são superiores às da força de trabalho norte-americana. Os executivos da Apple usam os menores prazos de entrega e os processos de fabricação mais rápidos da China para consolidar a imagem lendária da empresa. “A velocidade e a flexibilidade são de tirar o fôlego”, disse um executivo. “Nenhuma fábrica norte-americana chegaria aos pés”. Outro disse: “Não é justo criticar a Apple por usar trabalhadores chineses. Os Estados Unidos pararam de produzir pessoas com as habilidades das quais precisamos”.

Como a Apple é uma das empresas mais imitadas do mundo, essa ideia de uma vantagem no exterior pode sugerir que a força de trabalho norte-americana precisa de liderança, treinamento, gestão e motivação melhores para ser mais proativa e flexível. Se os trabalhadores dos Estados Unidos e da Europa Ocidental são menos motivados e menos adaptáveis, é difícil achar que isso não resultaria em problemas para a força de trabalho norte-americana no futuro.

Talvez, contudo, a decisão da Apple de usar apenas 10% de peças fabricadas nos Estados Unidos (em comparação com os 100% de outrora) represente o padrão natural de crescimento de uma empresa em processo de globalização. Atualmente, o iPhone tem seu design criado em grande parte nos Estados Unidos (onde a Apple tem 43.000 empregados); as peças são fabricadas na Coreia do Sul, Taiwan, Singapura, Malásia, Japão, Europa e outros lugares; e os produtos são montados na China. O futuro de pelo menos 247 fornecedores ao redor do mundo depende de encomendas de aproximadamente US\$ 30,1 bilhões da Apple por trimestre. E não podemos esquecer que a Apple informou receitas de US\$ 16,1 bilhões na China no primeiro trimestre de 2015, 70% a mais que no primeiro trimestre de 2014, em parte, talvez, porque a produção na China acabe gerando maior apoio à marca naquele país.

Na posição da fabricante de alguns dos produtos mais modernos e reverenciados do mercado de eletrônicos, talvez a Apple não seja um exemplo do fracasso de um país de impedir a fuga dos recursos da empresa ao exterior, mas sim um dos melhores exemplos de perspicácia no uso das oportunidades da globalização.

Questões

1.15 Quais são os prós e os contras da globalização da Apple para as forças de trabalho norte-americanas e de outros países? Quais são as possíveis implicações políticas para as relações entre os países?

1.16 Você acha que a Apple tem razão em seus comentários citados no texto? Por quê? Você acha que o fato de seus executivos terem expressado essas opiniões prejudicou ou ajudou a empresa?

1.17 Como os gestores podem usar a maior flexibilidade e diligência dos trabalhadores para aumentar a competitividade de suas fábricas? O que você recomendaria?

Fontes: baseado em B. X. Chen, “iPhone Sales in China Bolster Apple Earnings”, *The New York Times*, 27 jan. 2015 http://www.nytimes.com/2015/01/28/technology/apple-quarterly-earnings.html?_r=0; C. Duhigg e K. Bradsher, “How U.S. Lost Out on iPhone Work”, *The New York Times*, 22 jan. 2013, A1, A22–A23; H. Gao, “How the Apple Confrontation Divides China”, *The Atlantic*, 8 abr. 2013, www.theatlantic.com/china/archive/2013/04/how-the-apple-confrontation-divides-china/274764/; e A. Satariano, “Apple Slowdown Threatens \$30 Billion Global Supplier Web”, *Bloomberg*, 18 abr. 2013, www.bloomberg.com/news/2013-04-18/apple-slowdown-threatens-30-billion-global-supplier-web-tech.html.



Estudo de caso 2

Big data para leigos

Você precisa do big data? Talvez a pergunta mais correta seja: você pode se dar ao luxo de não usar o big data? Já estamos na era do big data e ignorar seus benefícios é correr o risco de perder oportunidades.

Empresas que usam o big data estão colhendo os frutos rapidamente, como indicou uma pesquisa recente com 2.022 gestores do mundo todo. Tanto que 71% dos respondentes concordaram que as empresas que usam o big data terão “enorme vantagem competitiva”. Esses gestores também já perceberam que precisam do big data em suas empresas: 58% responderam que nunca, raramente ou em apenas algumas ocasiões têm dados suficientes para tomar decisões importantes. Eles já viram os benefícios do big data: 67% concordaram que o big data ajudou suas empresas a inovarem. Então por que apenas 28% disseram que seu acesso a dados de qualidade aumentou consideravelmente em um ano?

De acordo com Amy Braverman, estatística-chefe responsável por analisar dados de espaçonaves da NASA, a dificuldade está na interpretação dos novos tipos e volumes de dados que hoje somos capazes de coletar. “Essa coleta oportunista de dados está levando a tipos completamente novos de dados que não são adequados às metodologias estatísticas e de mineração de dados existentes”, explicou. Líderes de negócios e da tecnologia da informação concordam. Em uma pesquisa recente, “saber como extrair valor” foi apontado como a maior dificuldade do big data.

Com tamanha necessidade de superar os enormes obstáculos à usabilidade, como uma empresa deveria começar a usar o big data? A solução mais fácil parece ser “contratar talentos”. Mas não talentos quaisquer. Veja algumas questões que devem ser levadas em consideração ao contratar especialistas em big data:

1. Procure candidatos com uma robusta formação acadêmica em análise/estatística. Você precisa de uma pessoa que saiba mais do que você sobre como lidar com enormes volumes de dados.

2. Os candidatos ideais terão experiência específica no setor de atuação da sua empresa ou em um setor relacionado. “Mesmo se você encher uma sala de especialistas, eles podem não ter as competências de negócios necessárias

para dar conta do recado”, explicou Andy Rusnak, executivo sênior da Ernst & Young.

3. Busque potenciais candidatos em empresas líderes do setor que sejam mais avançadas em big data do que sua empresa.

4. As habilidades de comunicação são pré-requisito fundamental. Procure candidatos “capazes de traduzir os jargões especializados para a linguagem do dia a dia”, recomenda o cientista-chefe de dados da SAP, David Ginsberg. Ele acrescenta: “Essas pessoas são as mais difíceis de encontrar”.

5. Descubra candidatos com um histórico comprovado de encontrar informações valiosas em uma montanha de dados, incluindo dados de fontes questionáveis. A ideia é ter uma pessoa que seja ao mesmo tempo analítica e capaz de distinguir o joio do trigo.

6. Procure pessoas capazes de pensar, em termos de períodos, de 8 a 10 semanas e não só no longo prazo. O foco da maioria dos projetos de dados está no curto prazo.

7. Teste o conhecimento dos candidatos usando problemas reais. O diretor de algoritmos da Netflix pergunta aos candidatos: “Imagine que você tenha esses dados de nossos usuários. Como você pode usá-los para resolver esse problema específico?”

Questões

1.18 Digamos que você trabalhe em uma grande rede de lojas de departamentos de uma cidade metropolitana e seu chefe o encarregou de uma equipe com a missão de descobrir se deixar a loja aberta uma hora a mais por dia aumentaria os lucros. Quais dados podem estar disponíveis para o seu processo decisório? Quais dados seriam importantes para a decisão?

1.19 Que tipos de dados seria interessante ter para a aplicação no campo do comportamento organizacional?

1.20 Como Braverman observou, uma dificuldade do big data é saber interpretar as informações. Como um conhecimento mais profundo de psicologia poderia ajudá-lo a analisar todos esses dados?

Fontes: baseado em M. Taes, “If I Could Have More Data...”, *The Wall Street Journal*, 24 mar. 2014, R5; S. Thurm, “It’s a Whole New Data Game”, *The Wall Street Journal*, 10 fev. 2015, R6; e J. Willhite, “Getting Started in ‘Big Data’”, *The Wall Street Journal*, 4 fev. 2014, B7.

NOTAS

1. "Survey: Few CFOs Plan to Invest in Interpersonal Skills Development for Their Teams", comunicado à imprensa da Accountemps, 19 jun. 2013, <http://accountemps.rhi.mediaroom.com/2013-06-19-Survey-Few-CFOs-Plan-to-Invest-in-Interpersonal-Skills-Development-for-Their-Teams>.
2. J. Kauflin, "The Best Places to Work in 2017", *Forbes*, 7 dez. 2016, <http://www.forbes.com/sites/jeffkauflin/2016/12/07/the-best-places-to-work-in-2017/#4a3abb3673e3>.
3. I. S. Fulmer, B. Gerharte K. S. Scott, "Are the 100 Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship between Being a 'Great Place to Work' and Firm Performance", *Personnel Psychology* 56, no. 4 (2003): 965–93.
4. S. E. Humphrey, J. D. Nahrgang e F. P. Morgeson, "Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature", *Journal of Applied Psychology* 92, no. 5 (2007): 1332–56.
5. A. E. Colbert, J. E. Bono e R. K. Purvanova, "Flourishing via Workplace Relationships: Moving beyond Instrumental Support", *Academy of Management Journal* 59, no. 4 (2016): 1199–223.
6. T. L. Miller, C. L. Wesley II e D. E. Williams, "Educating the Minds of Caring Hearts: Comparing the Views of Practitioners and Educators on the Importance of Social Entrepreneurship Competencies", *Academy of Management Learning & Education* 2, no. 3 (2012): 349–70.
7. H. Aguinis e A. Glavas, "What We Don't Know about Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda", *Journal of Management* 38, no. 4 (2012): 932–68.
8. D. Meinert, "Background on Bosses", *HR Magazine*, ago. 2014, 29.
9. *Ibid.*
10. *Ibid.*
11. 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, no. 4 (2005): 122–29.
12. C. Matheson, "Understanding the Policy Process: The Work of Henry Mintzberg", *Public Administration Review* 69, no. 6 (2009): 1148–61; S. Segal, "A Heideggerian Perspective on the Relationship between Mintzberg's Distinction between Engaged and Disconnected Management: The Role of Uncertainty in Management", *Journal of Business Ethics* 103, no. 3 (2011): 469–83; H. Mintzberg, "Productivity Is Killing American Enterprise", *Harvard Business Review* (jul.–ago. 2007): 25; e H. Mintzberg, "Rebuilding Companies as Communities", *Harvard Business Review* (jul.–ago. 2009): 140–43.
13. *Ibid.*
14. D. Bartram, "The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation", *Journal of Applied Psychology* 90, no. 6 (2005): 1185–203; e S. E. Scullen, M. K. Mount e T. A. Judge, "Evidence of the Construct Validity of Developmental Ratings of Managerial Performance", *Journal of Applied Psychology* 88, no. 1 (2003): 50–66.
15. Para o estudo original, veja F. Luthans, "Successful vs. Effective Real Managers", *Academy of Management Executive* 2, no. 2 (1988): 127–32. Fred Luthans e outros pesquisadores usaram esse estudo para fundamentar muitas de suas pesquisas. Veja, por exemplo, F. Shipper e J. Davy, "A Model and Investigation of Managerial Skills, Employees' Attitudes, and Managerial Performance", *Leadership Quarterly* 13, no. 2 (2002): 95–120.
16. P. Wu, M. Foo e D. B. Turban, "The Role of Personality in Relationship Closeness, Developer Assistance, and Career Success", *Journal of Vocational Behavior* 73, no. 3 (2008): 440–48; 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* 26, no. 4 (2001): 401–33.
17. L. Dragoni, H. Park, J. Soltis e S. Forte-Trammell, "Show and Tell: How Supervisors Facilitate Leader Development among Transitioning Leaders", *Journal of Applied Psychology* 99, no. 1 (2014): 66–86.
18. Para uma revisão do que um pesquisador acredita que deveria ser incluído no comportamento organizacional com base em dados de levantamentos, veja J. B. Miner, "The Rated Importance, Scientific Validity, and Practical Usefulness of Organizational Behavior Theories: A Quantitative Review", *Academy of Management Learning & Education* 2, no. 3 (2003): 250–68.
19. D. M. Rousseau, *The Oxford Handbook of Evidence-Based Management* (Nova York: Oxford University Press, 2014).
20. J. Surowiecki, "The Fatal-Flaw Myth", *The New Yorker*, 31 jul. 2006, 25.
21. Z. Karabell, "Everyone Has a Data Point", *The Wall Street Journal*, 19 fev. 2014, A11.
22. E. Morozov, "Every Little Byte Counts", *The New York Times Book Review*, 18 maio 2014, 23.
23. M. Taves, "If I Could Have More Data...", *The Wall Street Journal*, 24 mar. 2014, R5.
24. E. Gamerman, "When the Art Is Watching You", *The Wall Street Journal*, 12 dez. 2014, D1–D2.
25. V. Monga, "What Is All That Data Worth?", *The Wall Street Journal*, 13 out. 2014, B3, B6.
26. E. Dvoskin e Y. Koh, "Twitter Pushes Deeper into Data", *The Wall Street Journal*, 16 abr. 2014, B2.
27. "What Will Transform the Way People Work?", *HR Magazine* (dez. 2014): 16.
28. J. Hugg, "Fast Data: The Next Step after Big Data", *InfoWorld*, 11 jun. 2014, <http://www.infoworld.com/article/2608040/big-data/fast-data--the-next-step-after-big-data.html>; A. Lorentz, "Big Data, Fast Data, Smart Data", *Wired*, 17 abr. 2013, <https://www.wired.com/insights/2013/04/big-data-fast-data-smart-data/>; e J. Spencer, "Which Do We Need More: Big Data or Fast Data?", *Entrepreneur*, 12 mar. 2015, <https://www.entrepreneur.com/article/243123>.
29. N. Bloom, R. Sadun e J. Van Reenan, "Does Management Really Work? How Three Essential Practices Can Address Even the Most Complex Global Practices", *Harvard Business Review* (nov. 2012): 77–82.
30. C. Cole, "Changing Neurobiology with Behavior", *Association for Psychological Science: Observer* 27, no. 6 (2014): 29–32.
31. E. Dvoskin, "Big Data Knows When You Turn off the Lights", *The Wall Street Journal*, 21 out. 2014, B1–B2.
32. S. Lohr, "Unblinking Eyes Track Employees", *The New York Times*, 22 jun. 2014, 1, 15.
33. D. B. Bhawe, "The Invisible Eye? Electronic Performance Monitoring and Employee Job Performance", *Personnel Psychology* 67, no. 3 (2003): 605–35.
34. R. Karlgaard, "Danger Lurking: Taylor's Ghost", *Forbes*, 26 maio 2014, 34.
35. Dvoskin, "Big Data Knows When You Turn off the Lights".
36. W. Isaacson, "Of Man and Machine", *The Wall Street Journal*, 27–28 set. 2015, C1–C2.
37. Morozov, "Every Little Byte Counts".
38. M. Boesler, "Here's How America's Minimum Wage Stacks up Against Countries Like India, Russia, Greece, and France", *Business Insider*, 19 ago. 2013, <http://www.businessinsider.com/a-look-at-minimum-wages-around-the-world-2013-8>, acessado em 15 maio 2017.

39. C. Karmin e S. Chaturvedi, "Grosvenor House Is Seized", *The Wall Street Journal*, 4 mar. 2015, C8.
40. V. McGrane, "The Downside of Lower Unemployment", *The Wall Street Journal*, 3 fev. 2014, A2.
41. A. Lowrey, "Long Out of Work, and Running Out of Options", *The New York Times*, 4 abr. 2014, B1, B4.
42. L. Weber e R. E. Silverman, "On-Demand Workers: 'We Are Not Robots'", *The Wall Street Journal*, 28 jan. 2015, B1, B7.
43. C. Porter e M. Korn, "Can This Online Course Get Me a Job?", *The Wall Street Journal*, 4 mar. 2014, B7.
44. D. Belkin e M. Peters, "For New Grads, Path to a Career Is Bumpy", *The Wall Street Journal*, 24–25 maio, 2014, A5.
45. N. Kitsantonis, "A Hands-On Approach to the Greek Economy", *The New York Times*, 25 mar. 2014, B3.
46. G. Naik, "Global Life Expectancy Rises by Six Years", *The Wall Street Journal*, 18 dez. 2014, A10.
47. I. O. Karpen, "Service-Dominant Orientation: Measurement and Impact on Performance Outcomes", *Journal of Retailing* 91, no. 1 (2015): 89–108.
48. J. Greenwald, "Tips for Dealing with Employees Whose Social Media Posts Reflect Badly on Your Company", *Forbes*, 6 mar. 2015, www.forbes.com/sites/entrepreneursorganization/2015/03/06/tips-for-dealing-with-employees-whose-social-media-posts-reflect-badly-on-your-company/.
49. E. Jaffe, "Using Technology to Scale the Scientific Mountain", *Association for Psychological Science: Observer* 27, no. 6 (2014): 17–19.
50. N. Fallon, "No Face Time? No Problem: How to Keep Virtual Workers Engaged", *Business News Daily*, 2 out. 2014, <http://www.businessnewsdaily.com/7228-engagingremote-employees.html>.
51. E. J. Hirst, "Burnout on the Rise", Chicago Tribune, 19 out. 2012, http://articles.chicagotribune.com/2012-10-29/business/ct-biz-1029-employee-burnout-20121029_1-employee-burnout-herbert-freudenberger-employee-stress.
52. S. Shellenbarger, "Single and off the Fast Track", *The Wall Street Journal*, 23 maio 2012, D1, D3.
53. M. Mithel, "What Women Want", *Business Today*, 8 mar. 2013, <http://businesstoday.intoday.in/story/careers-work-life-balance-women/1/193135.html>.
54. F. Luthans e C. M. Youssef, "Emerging Positive Organizational Behavior", *Journal of Management* 33, no. 3 (2007): 321–49; C. M. Youssef e F. Luthans, "Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience", *Journal of Management* 33, no. 5 (2007): 774–800; e J. E. Dutton e S. Sonenshein, "Positive Organizational Scholarship", in C. Cooper e J. Barling (eds.), *Encyclopedia of Positive Psychology* (Thousand Oaks: Sage, 2007).
55. L. M. Roberts, G. Spreitzer, J. Dutton, R. Quinn, E. Heaphy e B. Barker, "How to Play to Your Strengths", *Harvard Business Review* (jan. 2005): 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, no. 4 (2005): 712–36.
56. "Five Jobs That Won't Exist in 10 Years... and One New Title You'll Start to See", *HR Magazine*, fev. 2014, 16.
57. Editorial Board, "NCAA Should Punish the University of North Carolina for Cheating Scandal", Chicago Tribune, 7 nov. 2014, <http://www.chicagotribune.com/news/opinion/editorials/ct-north-carolina-sports-scandal-eddit-1108-20141107-story.html>, acessado em 11 mar. 2015.
58. W. Bailey e A. Spicer, "When Does National Identity Matter? Convergence and Divergence in International Business Ethics", *Academy of Management Journal* 50, no. 6 (2007): 1462–80; e A. B. Oumlil e J. L. Balloun, "Ethical Decision-Making Differences between American and Moroccan Managers", *Journal of Business Ethics* 84, no. 4 (2009): 457–78.
59. D. M. Mayer, M. Kuenzi, R. Greenbaum, M. Bardes e R. Salvador, "How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108, no. 1 (2009): 1–13; e A. Ardichvili, J. A. Mitchell e D. Jondle, "Characteristics of Ethical Business Cultures", *Journal of Business Ethics* 85, no. 4 (2009): 445–51.
60. D. Meinert, "Managers' Influence", *HR Magazine*, abr. 2014, 25.
61. "Unplanned Absence Costs Organizations 8.7 Percent of Payroll, Mercer/Kronos Study", 28 jun. 2010, www.mercer.com/press-releases/1383785.
62. W. Hoge, "Sweden's Cradle-to-Grave Welfare Starts to Get Ill", *International Herald Tribune*, 25 set. 2002, 8.
63. T.-Y. Park e J. D. Shaw, "Turnover Rates and Organizational Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 98, no. 2 (2013): 268–309.
64. "Job Openings and Labor Turnover Survey/2014 Revised", <http://www.bls.gov/jlt/revisiontables.htm>, acessado em 13 mar. 2015.
65. N. Shah, "Good Sign for Jobs: Less Caution, More Quitting", *The Wall Street Journal*, 10 fev. 2014, A2.
66. M. Casey-Campbell e M. L. Martens, "Sticking It All Together: A Critical Assessment of the Group Cohesion-Performance Literature", *International Journal of Management Reviews* 11, no. 2 (2009): 223–46.
67. X. Zhao e A. S. Mattila, "Examining the Spillover Effect of Frontline Employees' Work-Family Conflict on Their Affective Work Attitudes and Customer Satisfaction", *International Journal of Hospitality Management* 33 (2013): 310–15.
68. W. F. Cascio e H. Aguinis, "Research in Industrial and Organizational Psychology from 1963 to 2007: Changes, Choices, and Trends", *Journal of Applied Psychology* 93, no. 5 (2008): 1062–81; G. George, J. Howard-Grenville, A. Joshi e L. Tihanyi, "Understanding and Tackling Societal Grand Challenges through Management Research", *Academy of Management Journal* 59, no. 6 (2016): 1880–95; e L. W. Porter e B. Schneider, "What Was, What Is, and What May Be in OP/OB", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1, no. 1 (2014): 1–21.
69. B. Schneider, "The People Make the Place", *Personnel Psychology* 40 (1987): 437–53; e B. Schneider, H. W. Goldstein e D. B. Smith, "The ASA Framework: An Update", *Personnel Psychology* 48 (1995): 747–73.