

Gestão do Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas: Um Estudo Observacional

AUTORES

NILDES R. PITOMBO LEITE

Universidade de São Paulo

nildespitombo@consensopg.com.br

FÁBIO PITOMBO LEITE

The Ohio State University, United States

fabiopteite@hotmail.com

LINDOLFO GALVÃO DE ALBUQUERQUE

Universidade de São Paulo

lgdalbuq@usp.br

Resumo

Este trabalho retrata uma análise do comportamento de um grupo do nível estratégico de uma organização multinacional do setor industrial petroquímico localizada em Candeias – BA, voltado para o propósito de sistematizar-se como um grupo de estudo com a finalidade de facilitar mudanças de comportamento e de atitude na organização. Neste trabalho buscou-se responder à pergunta de como a gestão do comportamento organizacional pode contribuir para o aprimoramento das políticas, práticas e instrumentos de gestão de pessoas nas organizações. O estudo caracteriza-se como qualitativo, observacional, baseado em observação participante, direta e comportamental, no ambiente natural de sete reuniões de negócio. Escolheu-se trabalhar com a discussão de grupo focal em quatro sessões sequenciais para auxiliar a análise dos dados obtidos com as observações. Utilizou-se o método da análise do discurso tomando-se por base trechos das interações observadas e das discussões do grupo focal, em seus aspectos comportamentais emergentes durante o discurso. A fundamentação teórica tentou contextualizar, de modo sucinto, os elementos da gestão do comportamento organizacional, identificando, com base no grupo, as atitudes e os valores que os permeiam.

Palavras-Chave: Comportamento Organizacional / Gestão Estratégica de Pessoas / Estudo Observacional

Management of Organizational Behavior and Management of People: A Case Study

Abstract

This work reflects an analysis of the behavior of a group of individuals from the strategic level of a multinational organization in the petrochemical industry, located in Candeias, Bahia, Brazil. This group was formed as a study group with the aim of facilitating changes in behavior and attitude in the organization. The current study sought to answer the question of how the management of organizational behavior can contribute to the improvement of policies, practices, and tools for managing people in organizations. The study is qualitative and observational, based on participant observation of group behavior in the natural setting of seven business meetings. In addition, analyses of the discussion that took place in four sequential focus group sessions were used to assist the analysis of data obtained from the

business meetings. The method of discourse analysis was used, based on excerpts of both the observed interactions and the focus group discussions, including the behavioral aspects emerging during speech. The theoretical foundation briefly contextualizes the elements of the management of organizational behavior by identifying, based on the group behavior, attitudes and values associated with them.

Keywords: Organization Behavior / Strategic Management of People / Observational Study

Gestão do Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas: Um Estudo Observacional

1. Introdução

Por meio de pesquisas teóricas diz-se que o comportamento organizacional tem as suas bases científicas respaldadas pelas ciências sociais da psicologia e antropologia, bem como economia e sociologia, dentre outras. As pesquisas teóricas e empíricas desenvolvidas ao longo dos últimos anos apontam para o comportamento organizacional como um campo considerado relativamente novo, investigado no cotidiano das organizações e que fundamenta conceitualmente as ações de gestão de pessoas.

Em todo o mundo a expressão comportamento organizacional tem sido utilizada para denominar as habilidades humanas, incluindo motivações, comportamentos, comunicações intra e interpessoal, intra e intergrupar, desenvolvimento de atitudes, poder de liderança, estruturas e processos grupais, percepção, aprendizado, conflitos, mudança, planejamento e organização humana do trabalho.

O comportamento organizacional abrange, em sua complexidade, as dimensões enunciadas por Chanlat (1991-1993): cognitiva e da linguagem; espaço-temporal; psíquica e afetiva; simbólica; da alteridade; psicopatológica.

Esse campo de estudo carece deixar de ser visto como um campo heterogêneo fadado a desenvolver-se isoladamente para ser visto como multidisciplinar. Assim, diz-se não ser mais possível conceber o comportamento organizacional como o desejo de melhorar a produtividade e a satisfação no trabalho, sob pena de perpetuar uma concepção isolada do ser humano e continuar a desembocar em perspectivas simplistas, mecânicas, instrumentais elitistas, utilitaristas e universalistas.

Este trabalho utiliza-se do recorte do comportamento humano no campo da administração, adequado para aplicação empresarial. Sua unidade de análise é um grupo composto por treze gestores de uma organização multinacional do setor industrial petroquímico localizada em Candeias – BA, cuja identidade será preservada por solicitação da própria organização. Esse grupo situa-se no nível estratégico da organização e é voltado para o propósito de sistematizar-se como um grupo de estudo com a finalidade de facilitar mudanças de comportamento e de atitude na organização.

A história da constituição desse grupo de estudo teve a sua gênese nas discussões em reuniões semanais de negócio, sobre os conhecimentos e as atitudes requeridos para que cada gestor pudesse aprimorar a sua forma de gestão. Esse desejo de aprimoramento nasceu da constatação de que muitos anos de práticas gerenciais de todo o grupo estratégico estiveram baseados em suas próprias crenças a respeito da natureza humana. Essas práticas eram consideradas insatisfatórias pelos gerenciados e admitidas pelos gestores como passíveis de melhoria, após as discussões sistematizadas nessas reuniões semanais.

Para tal recorte destacar-se-ão as contribuições oferecidas no âmbito da mudança comportamental e da mudança de atitude, contribuições essas oriundas da psicologia social, tomando o grupo como unidade de análise. Oriundas da antropologia, as contribuições aqui tomadas e voltadas também para o grupo são os valores e as atitudes.

Por tratar-se de estudo realizado em um grupo integrante de uma organização, foram assumidos neste trabalho os conceitos de organização de Hitt, Miller e Colella (2007:9) e de grupo de Albuquerque e Puente-Palacios (2004: 358), a saber: “organização é o conjunto de indivíduos que formam um sistema coordenado de atividades especializadas, com a finalidade de alcançar determinados objetivos ao longo de um determinado intervalo de tempo”; “um grupo é um conjunto formado por duas ou mais pessoas, que para atingir determinado(s) objetivo(s), necessita de algum tipo de interação, durante um intervalo de tempo relativamente longo, sem o qual seria mais difícil ou impossível obter o êxito desejado”.

Os objetivos deste trabalho são retratar uma análise do comportamento de um grupo do nível estratégico em sua tarefa de facilitar mudanças de comportamento e de atitude, bem como enfatizar o estudo observacional. A questão de pesquisa a ser respondida é “Como a gestão do comportamento organizacional pode contribuir com o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas nas organizações”?

Para tanto, os aspectos metodológicos envolvem, em primeira instância, a coleta de dados primários baseada em observação participante, direta e comportamental, no ambiente natural de sete reuniões de negócio e, em segunda instância, as discussões de grupos focais em quatro sessões sequenciais.

2. Fundamentos Teóricos e Empíricos

O principal pressuposto teórico adotado neste trabalho é oriundo de Argyris (1993:48): “[...]se comportamentos novos são aprendidos, se os indivíduos os desejam implementar, e se os indivíduos se permitem fazê-lo, então, pelo contexto, eles o farão”. Esse pressuposto teórico inevitavelmente conduziu a dois outros que o corroboram: “[...] para se fazer mudanças, é preciso antes aceitar a realidade. Uma vez aceita a realidade, toda a sua energia estará disponível para efetuar mudanças” (Adizes, 1991:203); “[...] para mudar, o homem precisa crer que é capaz de mudar” (Buscaglia, 1994:90).

Com a base da filosofia, Abbagnano (2003) diz que o comportamento, objetivamente observável por um meio qualquer, é toda resposta a estímulos obtida de um organismo vivo. O autor ressalta que o comportamento especificamente humano envolve a atitude e inclui, portanto, elementos antecipatórios e normativos como projeto, previsão, escolha. Assim como traços de personalidade, atitudes são características hipotéticas e latentes, sobre as quais inferimos ante observações de comportamentos, quer fisiológicos ou explícitos, como atos motores ou comportamento não-verbal (Azjen, 2005). Em geral, atitude é um “termo

amplamente empregado hoje em dia em filosofia, sociologia e psicologia, para indicar, em geral, a orientação seletiva do homem em face de uma situação ou de um problema qualquer” (Abbagnano, 2003:89).

De acordo com Robbins (2002), as atitudes têm três componentes que afetam o comportamento do indivíduo no trabalho: um cognitivo, ligado à convicção; um afetivo, ligado à emoção; e um comportamental, ligado a alguém ou a alguma coisa. Os indivíduos podem revelar três tipos de atitudes no trabalho: uma relacionada à satisfação com o trabalho, outra vinculada ao envolvimento e a terceira ligada ao comprometimento organizacional. Tanto a revelação das atitudes quanto o compartilhamento dos valores na organização podem ser facilitados ou dificultados pelos gestores.

Para compreender as questões vinculadas às ciências do comportamento, Sayles e Straus (1969) afirmam que é preciso entender que as organizações humanas são orgânicas e as suas variadas partes são interdependentes. Eles enfatizam que o comportamento e a motivação no trabalho são influenciados por identificações nos grupos. A identificação é um processo sutil, no qual as pessoas desejam fazer parte, compartilhar experiências, e se constitui em uma poderosa e significativa fonte de satisfação no trabalho. Esse processo precisa ser percebido em cada indivíduo, do modo como se apresentam as idiossincrasias humanas. Fora dessa perspectiva a compreensão fica dificultada. Um exemplo disso é o desapontamento relatado por Handy (1978) com a sua expectativa inicial de estudar comportamento dos indivíduos em organizações, tomando por bases certeza e conhecimento absoluto, como se as leis das ciências do comportamento pudessem ser comparadas com as leis da ciência física.

Na história do comportamento organizacional, três marcos são considerados importantes: os estudos de Hawthorne, o movimento das relações humanas e a abordagem contingencial à administração e à liderança. O desenvolvimento dessa história, na visão de Dubrin (1974) está associado à administração, à sociologia, à ciência política, à cultura da organização e ao contexto no qual ela está inserida. A origem do estudo do comportamento nas organizações, no entendimento de Handy (1978) está apoiada em disciplinas como administração, antropologia, sociologia, psicologia e psicologia social. Note-se que o diálogo entre esses dois autores mostra-se convergente.

Alguns autores como Kinicki e Kreitner (2006) afirmam que a base do comportamento organizacional é constituída por um conjunto diversificado de disciplinas que inclui psicologia, administração, sociologia, teoria das organizações, psicologia social, estatística, antropologia, teoria geral dos sistemas, economia, tecnologia da informação, ciência política, aconselhamento vocacional, gerenciamento do estresse humano, psicometria, ergonomia, teoria da decisão e ética. Esses autores ampliam as bases mostradas pelos outros dois autores anteriormente citados, além de reforçá-las.

Como ciências que ajudam na compreensão e na formulação de modelos e instrumentos emprestados para o exame das questões sobre a natureza humana no trabalho, Casado (2007) ressalta a psicologia, a sociologia, a ciência política, a história e a filosofia. A autora acrescenta duas bases esquecidas nos compêndios sobre comportamento organizacional: a história e a filosofia. Ela ressalta que as aplicações dos estudos sobre comportamento organizacional compreendiam antes o ser humano nas organizações como integrante de um grupo que compartilhava valores e mantinha coesão interna.

Dentre os temas tratados pela abordagem contemporânea, no estudo do comportamento organizacional destacam-se: motivação para o trabalho; trabalho em equipe; formação de times; liderança; influência, poder e política; gestão de conflitos; cultura organizacional; comunicação interpessoal; mudança e desenvolvimento organizacionais; valores; atitudes; negociação; aprimoramento de desempenho; percepções; diferenças individuais; gerentes globais; foco nas pessoas; resistência a mudanças; gestão da diversidade, e comprometimento organizacional.

O comportamento humano tem como níveis básicos de análise o individual, o grupal e o organizacional. O nível individual é a unidade de análise da psicologia. O grupal é a primeira unidade de análise da sociologia e é também a unidade de análise da psicologia social. O nível organizacional é a segunda unidade de análise da sociologia. Com a contribuição da filosofia acrescenta-se o nível da sociedade.

No Brasil, de acordo com Siqueira (2008), os estudos iniciais sobre comportamento organizacional datam dos anos de 1970, abordando, em especial, satisfação e motivação no trabalho. A autora ressalta que atualmente os temas são investigados por meio de trabalhos de conclusão de cursos de graduação e de especialização, dissertações de mestrado e teses de doutorado; livros sob forma de manuais são variados e denotam a riqueza que vem sendo aglutinada ao campo de conhecimento.

Por sua vez, a gestão de pessoas contempla o estudo do conjunto de políticas, práticas e instrumentos, definidos por uma organização para pautar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho e busca a interação interdisciplinar para a compreensão do comportamento organizacional. Fischer (2002:10), ao comentar sobre a evolução do processo de gerir pessoas nas organizações enfatiza: “no campo empírico, nossas pesquisas no Brasil revelaram que nove entre dez formadores de opinião na área de Recursos Humanos acreditam que as políticas e as práticas de gestão de pessoas diferem das utilizadas há dez anos”.

Com tal evolução e, a partir do ganho de espaço do comportamento humano na teoria organizacional surgiu o conceito de modelo de gestão de pessoas, assumindo como missão prioritária a identificação de padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização.

Por modelo de gestão de pessoas “entende-se a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho” (Fischer, 2002:12). As estratégias, princípios, políticas, práticas e processos de gestão definidos pela organização são as formas de estruturação pelas quais são implementadas as diretrizes e orientações dos estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

Os desafios da evolução do conceito de gestão de pessoas sugerem, em última instância, uma deliberação de mudança em nível comportamental nas organizações (Albuquerque, 1999). Historicamente, os modelos de gestão de pessoas são classificados e articulados como: departamento de pessoal; gestão do comportamento; gestão estratégica; vantagem competitiva ou por competências. Para efeito deste estudo foi ressaltado o modelo de gestão de pessoas articulado como gestão do comportamento.

Nesse modelo, Casado (2002:257) enfatiza o desafio do gestor na identificação dos norteadores de comportamento de seus subordinados, “assumindo a natureza intrínseca e individual da motivação de modo a gerir a direção da energia que naturalmente se encontra

dentro de cada um no sentido compatível com os objetivos da organização e com o crescimento de cada integrante de seu grupo de trabalho”. Ainda nesse modelo, o estudo do comportamento no trabalho, de acordo com Rodrigues (2001), pode privilegiar o pensar voltado para a interseção entre a espiritualidade, a experiência sensível cotidiana, a intelectualidade, e os diversos jogos emocionais existentes no contexto organizacional.

Considerando os níveis básicos de análise do comportamento humano e tomando o nível individual, Casado (2002:235) enfatiza: “uma organização é composta de pessoas, que trazem para seu interior suas necessidade, interesses, sonhos, potencialidades e limitações. Quando usado como adjetivo, individuo é sinônimo de indivisivo, de algo que não pode ser dividido. E esse significado parece estar definitivamente incorporado às políticas e ações contemporâneas de gestão de pessoas”. No nível grupal Limongi-França (2002:267) reforça que “o comportamento individual passou a ser focado na valorização das ações em equipe e formação de times”.

O campo de estudo sobre comportamento organizacional recebeu diversas conceituações. O Quadro N°.1 apresenta algumas dessas conceituações e as respectivas contribuições.

Quadro N°. 1 - Algumas Conceituações e Suas Respectivas Contribuições

Conceituações do Comportamento Organizacional	Contribuições Oriundas
Argyris (1960: 24): “uma organização é um conjunto de quatro diferentes, mas inter-relacionados subsistemas.”	O autor somente fala em comportamento organizacional depois de discutir o desenvolvimento de indivíduos (que comporão a organização) e de definir organização como um sistema comportamental abrangendo complexas estratégias para atingir certos objetivos. Comportamentos serão oriundos de demandas formais da organização, de demandas das atividades informais, da necessidade de cada individuo e do padrão resultante da combinação dos primeiros três pontos.
Bernardes (1988:76): “comportamento é todo tipo de ação observável de uma pessoa.”	O autor defende que comportamento humano e experiência consciente podem ser descritos, previstos e influenciados, por se constituírem em ação observável.
Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999:26): “comportamento organizacional é o estudo de indivíduos e grupos em organizações. É um corpo de conhecimento que se aplica a todos os tipos de ambiente de trabalho.”	A contribuição dos autores está relacionada à aplicabilidade do estudo do comportamento organizacional a todos os tipos de ambiente de trabalho, assim como às respostas para questões práticas com consequências reais e uso de métodos científicos para testar empiricamente teorias e conceitos.
Robbins (2002:6): “comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.”	O autor contribui com o estudo do comportamento humano em prol da melhoria da eficácia organizacional.
Soto (2002:8): “o comportamento organizacional se relaciona com um conjunto de conceitos fundamentais que giram em torno da natureza das pessoas e das organizações.”	A contribuição do autor está diretamente relacionada ao papel das emoções na forma como as pessoas se comportam no cotidiano organizacional.
Dubrin (2003:2): “comportamento organizacional é o estudo do comportamento humano no local de trabalho, a interação entre as pessoas e a organização em si.”	A contribuição do autor reside na elucidação das principais metas, quais sejam: explicar, prever e controlar o comportamento.

Wagner III e Hollenbeck (2003:6): “comportamento organizacional é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas [...] Enfoca comportamentos observáveis [...] Busca facilitar o entendimento de processos grupais e organizacionais.”	Os autores reforçam as metas acima explicitadas e corroboram a idéia de que o comportamento é observável.
Limongi-França (2005:3): “comportamento organizacional é o estudo de ações, atitudes e expectativas humanas dentro do ambiente de trabalho.”	A autora, além de definir o comportamento organizacional com a inclusão das atitudes e expectativas, mostra a aplicação das práticas e modelos de gestão de pessoas, no que tange às questões psicológicas, sociais, biológicas e organizacionais.
Kinicki e Kreitner (2006:8): “comportamento organizacional é um campo interdisciplinar dedicado à melhor compreensão e gestão de pessoas no trabalho e, por definição, é orientado tanto para a pesquisa quanto para a aplicação.”	Os autores acrescentam o reforço à orientação igualitária para a pesquisa e para a aplicação.
Hitt, Miller e Colella (2007:5): “o comportamento organizacional envolve as ações de indivíduos e grupos em um contexto organizacional. A administração do comportamento organizacional concentra-se em conquistar, desenvolver e aplicar o conhecimento e as competências das pessoas.”	Os autores elucidam que a abordagem estratégica de comportamento organizacional envolve organizar e administrar o conhecimento e as competências das pessoas, de maneira eficaz, de modo a implementar a estratégia da organização e conquistar a vantagem competitiva.
Casado (2007:214): “comportamento organizacional é o conjunto de conhecimentos sobre o homem e sua interação com as demais pessoas, com seu trabalho e com outros aspectos da vida organizacional, que ajudam no entendimento das questões humanas e que concorrem para o atendimento dos objetivos organizacionais e para o desenvolvimento pleno do potencial humano.”	A autora torna explícita a expressão do potencial humano, bem como uma maior interação do mundo do trabalho com as demais áreas da vida pessoal, nas quais se integra o sentido do trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados do estudo

As diversas conceituações possibilitaram evolução do estudo do comportamento organizacional, marcada por diferentes tentativas de determinar os níveis de sua estrutura, as variáveis que compunham os temas de seu interesse, bem como as disciplinas que ofereciam contribuições à compreensão desses temas que lhe eram atribuídos.

Além das contribuições visualizadas no quadro número 1, Albuquerque (2002) reforça que, quando se trata da formulação da estratégia de gestão de pessoas, evidentemente, interessa aprofundar os aspectos relativos às dimensões humanas, os quais podem contribuir para a consecução dos objetivos estratégicos da organização. Para Dutra (2004), um sistema de gestão de pessoas, integrado e estratégico, carrega maior sinergia entre as partes, faz com que os vários processos de gestão do sistema reforcem-se mutuamente e garantam ao sistema maior efetividade, coerência e consistência. Ambos os autores incrementam essas contribuições no que tange ao escopo da compreensão da gestão do comportamento.

O Quadro N°. 2 apresenta os fundamentos empíricos da pesquisa, obtidos por meio dos registros de observação e das discussões do grupo focal, e as possibilidades dos seus respectivos embasamentos teóricos.

Quadro N°. 2 – Fundamentos Empíricos e seus Possíveis Embasamentos Teóricos

Fundamentos Empíricos Extraídos do Grupo	Possíveis Embasamentos Teóricos Correspondentes
1ª Observação Reunião de Negócio	Leavitt (1964): Pressuposto de que o comportamento está inter-relacionado a estímulos internos ou

<p>“Nossas experiências em gestão nos dão o tom da nossa responsabilidade de comunicar, com palavras, atitudes e ações, a nossa intenção de promover mudanças no comportamento e nas atitudes aqui dentro”.</p> <p>“Nossa tarefa é atingir a meta de transformar a forma de gerir as pessoas, na prática. Nosso discurso está claro. Se vamos conseguir comunicar com a mesma clareza é o nosso desafio”.</p> <p>“Ainda estamos com dificuldade de estimular as nossas próprias interações no sentido de atingirmos nossa meta”.</p>	<p>externos, a uma finalidade e à orientação para as metas. Uma vez alcançadas as metas, os estímulos diminuem em sua influência.</p>
<p>2ª Observação Reunião de Negócio</p> <p>“Agora acho que estamos voltando ao passado. Se partimos da premissa de que não conhecemos muito da natureza humana, temos que reconhecer a complexidade da nossa natureza e ampliar este reconhecimento para todos que trabalham conosco”.</p>	<p>Thompson e Van Houten (1975): A natureza humana é complexa e pode ser enfocada sob os aspectos transacional, pró-ativo e dirigida para objetivos, interdependentemente com o meio físico e social.</p>
<p>3ª Observação Reunião de Negócio</p> <p>“Os empregados não podem nos responder à altura, se não contribuirmos com as nossas pautas operacionais esperadas por eles cotidianamente”.</p> <p>“Ouvi ontem de um subordinado que falta ajuda mútua e espontânea entre os departamentos. Em sua opinião os problemas da organização podem ser resolvidos por todos. Precisamos de meios para tornar essa ajuda institucional”.</p>	<p>Nadler, Hackman e Lawler III (1983:34): Concepção de que a organização é formada por um conjunto de indivíduos e grupos que podem desempenhar tarefas idealmente de modo coordenado. Eles afirmam que, “dada a complexidade da vida organizacional, precisamos de ferramentas que nos ajudem a entender, prever e gerir o comportamento nas organizações.”</p>
<p>4ª Observação Reunião de Negócio</p> <p>“Nós já temos clareza da importância de humanizarmos a nossa empresa?”</p> <p>“Se isso significa ouvirmos os sentimentos das pessoas ainda estamos muito distantes de encontrar o caminho”.</p> <p>“Talvez possamos começar falando dos nossos, entre nós mesmos...”.</p>	<p>Bernardes (1988): Sentimentos representam a manifestação das emoções decorrentes da estrutura de tarefas, normas, posições, crenças e valores.</p>
<p>5ª Observação Reunião de Negócio</p> <p>“As diferenças individuais fazem a soma para que as melhorias sejam alcançadas”.</p> <p>“As diferenças individuais necessitam ser respeitadas e capitalizadas para a melhoria da organização”.</p>	<p>Chanlat (1991-1993) reinterpreta o homem como um ser, ao mesmo tempo, singular e genérico, “uno enquanto espécie, igualmente uno enquanto indivíduo.”</p>
<p>6ª Observação Reunião de Negócio</p> <p>“Outro dia ouvi dois supervisores conversando sobre como facilitar as pessoas a encararem o seu trabalho diário como prazeroso e importante. A princípio ri, depois fiquei reflexivo”.</p>	<p>Casado (2002) reforça o sentido essencial da relação integrada dos indivíduos com o contexto organizacional ainda que os seus objetivos, muitas vezes sejam conflitantes.</p>
<p>7ª Observação Reunião de Negócio</p> <p>“Vocês acham que podemos repassar, atitudinalmente, a filosofia de atuação que queremos difundir aqui?”</p>	<p>Kienen e Wolff (2002) trazem a ideia de administrar o comportamento humano das pessoas em quaisquer contextos, e, ao mesmo tempo, exercitar sair da tendência de controlar as pessoas.</p>
<p>1ª Sessão Grupo Focal</p> <p>“Precisamos nos dar conta de algumas coisas, lá na operação: quando visitamos as áreas, as pessoas nos sentem mais perto e nos dão retorno; quando reclamamos em voz alta sobre qualquer falha elas se retraem; quando não damos retorno sobre as sugestões de melhoria que nos são encaminhadas elas não mais voltam a sugerir.”</p>	<p>Cohen e Flink (2003:154) afirmam que “as pessoas tendem a repetir comportamentos recompensados, evitar comportamentos punidos e pôr de lado ou esquecer os comportamentos que são ignorados.”</p> <p>Block (2004) chama a atenção para o perigo que a questão de fazer o que é recompensado, o jogo de não fazer o que não é recompensado, esperar sempre mais recompensas e sacrificar o propósito. Ele alerta para a</p>

	perda do compromisso que isso representa, de dentro para fora, tanto para as pessoas quanto para as instituições.
2ª Sessão Grupo Focal “Quando começamos a escolher este caminho nos pautamos em duas premissas: gerar informações sempre e observar o desdobramento das nossas ações no comportamento dos nossos gerenciados. Se queremos prosseguir por este caminho precisamos fazê-lo consistente e sem volta.”	Cohen e Flink (2003:174) ressaltam que “o indivíduo melhora quando se comporta de modo a reforçar valores, é menos afetado por comportamentos não carregados de valores e é violentado por comportamentos que não são compatíveis com seus valores mais profundos.”
3ª Sessão Grupo Focal “Nós precisamos caminhar por dentro da fábrica, ouvir as pessoas e reconhecermos que as nossas comunicações ainda estão muito falhas. Nós já discutimos que o nosso processo de aprendizagem pode desencadear ajuda genuína. Precisamos pôr em prática o que discutimos”.	Robbins (2005:6) resalta que “existe um pano de fundo comum às diversas abordagens sobre funções, papéis, habilidades e atividades de administração: todas elas reconhecem a suprema importância da gestão de pessoas.”
4ª Sessão Grupo Focal “As comunicações devem ser clarificadas e melhoradas com a ajuda de todos, em todos os níveis da organização. Aí sim podemos falar que este é o nosso diferencial.”	Hitt, Miller & Colella (2007:5) enfatizam que “a abordagem estratégica do comportamento organizacional baseia-se na premissa de que as pessoas representam o alicerce das vantagens competitivas de uma organização.”

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados do estudo

Observe-se que os fundamentos empíricos apresentados no quadro número 2 explicitam alguns dos temas tratados pela abordagem contemporânea no estudo do comportamento organizacional.

3. Procedimentos Metodológicos

A base empírica deste trabalho é oriunda de um grupo composto por treze gestores de uma organização multinacional, voltado para o propósito de sistematizar-se como um grupo de estudo, com a finalidade de facilitar mudanças de comportamento e de atitude na organização.

Esta pesquisa é de natureza exploratória e utilizou-se da abordagem qualitativa, a qual, de acordo com Richardson (1989) pode permitir analisar aspectos subjetivos, tais como: compreensão do contexto da organização, percepções, compartilhamento dos significados e a dinâmica das interações. Optou-se, portanto, pelo estudo de caso único, não obstante as limitações pertinentes a tal opção.

Tomando-se por base Yin (2005), a escolha de trabalhar com este estudo de caso deu-se em virtude de possibilitar a investigação de um fenômeno e seus conteúdos da vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto ainda não estão claramente evidentes. Não obstante ser um estudo de caso único tem identificadas as vantagens de que a teoria em questão subjacente ao estudo é de natureza holística e não há a identificação de nenhuma subunidade lógica.

Em primeira instância a coleta de dados primários foi feita no grupo de estudo dos treze integrantes e baseada em observação participante, direta e comportamental, contemplando: comportamento não-verbal no ambiente natural de sete reuniões de negócio; comportamento lingüístico envolvendo os processos de interação ocorridos entre os integrantes do grupo nessas reuniões.

Em segunda instância utilizou-se a discussão de grupo focal com dois grupos compostos de seis e sete integrantes, dentre os quais dois e três oriundos do grupo de estudo. Os outros integrantes de ambos os grupos faziam parte do segundo escalão da organização. Esses grupos foram facilitados com baixa diretividade por parte dos moderadores, como recomendado pela literatura, e em quatro sessões sequenciais (duas para cada grupo) para permitir o aprofundamento gradual do tema discutido.

Os dados secundários da pesquisa foram coletados por meio da análise dos documentos disponibilizados pela empresa, os quais registravam a memória das reuniões de negócio. Eles serviram para a melhor compreensão das sete reuniões observadas.

Explorando-se os aspectos metodológicos utilizados na primeira instância, verificou-se que Cooper e Schindler (2003) consideram a observação direta, participante e comportamental como uma abordagem flexível, porque permite ao observador reagir e registrar aspectos de fatos e comportamentos à medida que ocorrem. Os autores consideram que a observação participante é um arranjo mais complexo, pois acontece quando o observador entra no ambiente natural e age como observador participante. Eles ainda ressaltam que, de forma mais abstrata, pode-se estudar o movimento do corpo e as expressões motoras como sinais de estados emocionais. Esses autores chamam a atenção para o fato de que o papel do observador pode influenciar a maneira como os outros agem e, por isso, a observação participante é menos utilizada em pesquisas na área de administração, comparadas com outras áreas como antropologia ou sociologia.

Autores como Selltiz, Wrightsman e Cook (1987) salientam que na observação participante os dados geralmente são qualitativos em vez de quantitativos, e os observadores participantes se inserem na situação de pesquisa, registrando os dados em notas de campos.

Buscando-se verificar a abrangência quanto ao método da observação, constatou-se que Bailey (1994) considera esse método decididamente superior aos métodos de questionário, experimento ou análise de documentos para o estudo de comportamento não-verbal. O autor também destaca que a vantagem da observação em ambiente natural do sujeito ou do grupo pesquisado é ser menos reativa do que outros métodos. Por sua vez, Bales (1950) não faz uma comparação entre métodos, mas mostra a não reatividade a que Bailey se refere. Destaque-se que a observação participante adotada nesse estudo tem essas duas vantagens e também sofre das desvantagens de possibilidade de viés do pesquisador, por causa da sua proximidade com o grupo sob observação e de dificuldades de quantificação das observações.

Reportando-se ao aspecto metodológico da segunda instância, verifique-se que o grupo focal é considerado por Morgan (1997) como uma técnica intermediária entre a observação participante e a entrevista aberta e utiliza-se explicitamente da interação grupal a respeito de um tema em um período limitado. A pluralidade das idéias é o que se busca. Para o pesquisador essa abordagem possibilita aprofundar a compreensão das respostas obtidas. Note-se que o grupo focal não substitui a observação participante quando se faz necessário observar comportamentos em seu contexto natural.

Os dados foram analisados por intermédio da análise do discurso, o qual, segundo Vergara (2005), visa apreender como uma mensagem é transmitida e também explorar o seu sentido. A autora considera que as características da análise do discurso permitem: reconhecer os significados explícito e implícito da mensagem; identificar o processo de interação entre os membros da organização; observar aspectos comportamentais emergentes durante o discurso.

4. A Análise

Os pontos-chave do discurso observado, tanto no ambiente natural das sete reuniões de negócio quanto nas quatro sessões dos grupos focais, envolvendo emissor, receptor, linguagem empregada e dimensões enfatizadas, apresentaram-se como padrões considerados normais de interação de grupo.

Foram levados em consideração os aspectos paraverbais ou paralingüísticos, como pausas, entonações e hesitações e também os aspectos não-verbais, como gestos, olhares, postura corporal e distância entre os integrantes do grupo. Os comportamentos não-verbais observados nessas sete reuniões demonstraram, por vezes, indiferença, impaciência e irritabilidade; em outras, atenção, concentração e responsabilidade com o trato das questões. Os comportamentos lingüísticos envolvendo os processos de interação ocorridos entre os integrantes do grupo, nessas reuniões, foram comprobatórios da demonstração dos comportamentos não-verbais.

Dentro do escopo de estudo do comportamento organizacional, o grupo se apercebeu da necessidade de sair das visões preferencialmente menos incômodas e demonstrou coragem ao agir em dimensões incômodas que, de fato, ocupavam espaços na organização.

A gestão do comportamento foi percebida como a geradora da possibilidade de obtenção de uma maior compreensão do trabalho, do indivíduo consigo mesmo e com outras pessoas no ambiente da organização.

A cognição, que implica na possibilidade de aquisição de conhecimento, o cognoscível, referente ao que se pode conhecer, e o cognoscitivo, correspondente ao conhecimento que se adquire, de fato, formaram a base de sustentação dos gestores para tal percepção, o que permitiu a discussão imediata sobre a possibilidade de ampliação do processo para os coordenadores de área e assessores.

Quando reunidos em torno do mesmo propósito, eles perceberam que os imperativos de ordem prática não eram considerados impeditivos para as reflexões relativas à presença subjetiva e, por vezes, ambígua do ser humano que permeia todos os níveis organizacionais. Entretanto, muitas dúvidas permeavam as suas ações de gestão de pessoas.

Ainda com alguma dificuldade, o grupo assumiu que, muitas vezes, comportamentos considerados por eles indesejáveis foram induzidos pelo próprio contexto organizacional do qual eles são os primeiros responsáveis, embora nem tudo esteja sob o controle dos gestores.

Os integrantes do grupo em análise colocaram-se como catalisadores da gestão do comportamento na organização, assumindo a responsabilidade pelo planejamento e acompanhamento das atividades de estudo da mudança de comportamento e atitude. A condição é necessária para facilitar a mudança, mas não asseguradamente suficiente, ainda que as características do discurso entre os treze não tenham sido observadas como padrões divergentes. O grupo precisaria ainda estabelecer a confiança dos gerenciados nos gestores, a consistência das ações de mudança empreendidas pelos gestores, dentre outras ações.

Há de ser considerado importante o poder volitivo desses gestores, como um marco inicial para confirmar as possibilidades de mudança na organização no processo de gerir comportamento humano no trabalho.

5. Considerações Finais

Com os objetivos de retratar uma análise do comportamento de um grupo, em nível estratégico, assim como enfatizar o estudo observacional, neste trabalho buscou-se responder à pergunta de como a gestão do comportamento organizacional pode contribuir com o aprimoramento das políticas, práticas e instrumentos de gestão de pessoas nas organizações.

Os pressupostos teóricos aqui adotados reforçam o discurso evidenciado pelos gestores de que o comportamento organizacional tende a mudar quando os membros da organização podem ser percebidos como organismos dignos de confiança, que trazem forças e fragilidades dentro de si e têm necessidades e desejos por serem atendidos, dentre os quais o desejo de serem produtivos e a necessidade de serem reconhecidos.

A grande dificuldade para que os processos humanos sejam encaminhados para mudança foi observada no discurso. No exercício do papel, o grupo muitas vezes demonstrou o conflito com os valores e as crenças do indivíduo. Eles também admitiram que para o comportamento ético poder ser exigido, seus objetivos precisavam estar focados no entendimento acerca dos valores organizacionais.

Visando responder à questão de pesquisa, no primeiro instante, a observação voltou-se para o objeto de preferência ou escolha do grupo. Em seguida, para a sua orientação seletiva do problema. Por último, para a revelação das atitudes e o compartilhamento dos valores na organização. Os resultados apontaram para a revelação dos gestores de que os comportamentos defensivos observados no cotidiano da organização eram originados de comportamentos reativos ou protecionistas oriundos das disfunções no próprio contexto.

As limitações do método utilizado não invalidam os resultados, até mesmo porque o caráter exploratório pode vir a subsidiar outras pesquisas. Dessa forma, estudos investigando as contribuições para o processo de mudança de comportamento e atitude e envolvendo outras organizações do setor industrial petroquímico e organizações de diferentes setores são recomendados para a comparação de resultados.

6. Referências Bibliográficas

ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

ADIZES, I. **Gerenciando as mudanças: O poder da confiança e do respeito mútuos**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1991.

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégia de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F. ; OLIVEIRA, L. M. B. [orgs.]. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M.T. L. [et al.]. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, p. 35 – 50, 2002.

ALBUQUERQUE, F. J. B. ; PUENTE-PALACIOS, K. E. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 357-379, 2004.

ARGYRIS, C. *Understanding organizational behavior*. Homewood, Illinois: The Dorsey Press, Inc., 1960.

ARGYRIS, C. *Knowledge for action*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1993.

AZJEN, I. *Attitudes, personality and behavior*. Maidenhead: Open University, 2005.

BAILEY, K. D. *Methods of social research*. New York: The Free Press, 1994.

BALES, R. F. *Interaction process analysis, a method for the study of small groups*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1950.

BERNARDES, C. **Teoria Geral das Organizações – Os Fundamentos da Administração Integrada**. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1988.

BLOCK, P. **Comportamento organizacional – desenvolvendo organizações eficazes**. São Paulo: M.Books, 2004.

BUSCAGLIA, L. **Amor**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1994.

CASADO, T. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: FLEURY, M.T. L. [et al]. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, p. 235 – 246, 2002.

CASADO, T. Comportamento organizacional: fundamentos para a gestão de pessoas. In: R. C. Santos (Org.). **Manual de gestão empresarial – conceitos e aplicações nas empresas brasileiras**, pp. 212-233. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

CHANLAT, J-F. **O indivíduo na organização - dimensões esquecidas volume I**: São Paulo: Atlas, 1991.

CHANLAT, J-F. **O indivíduo na organização - dimensões esquecidas volume II**: São Paulo: Atlas, 1993.

COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Estudos de Casos**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DUBRIN, A. J. *Fundamentals of organizational behavior: an applied perspective*. New York: Pergaman Press, 1974.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

DUTRA, J. S. **Competências**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

- FISCHER, A. L. Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas. In: FLEURY, M. T. L. [at al]. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- HANDY, C.B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1978.
- HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional** – uma abordagem estratégica. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- KIENEN, N.; WOLFF, S. Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. In: **Psicologia: organizações e trabalho**. Vol. 2, Nº 2, p. 11 – 37, 2002.
- KINICK, A.; KREITNER, R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- LEAVITT, H. J. *Managerial psychology*. Chicago: University of Chicago Press, 1964.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M.T. L. [at al]. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, p. 259 – 269, 2002.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- MORGAN, D. L. *Focus groups as qualitative research*. London: SAGE Publications, 1997.
- NADLER, D. A. ; HACKMAN, J. R.; LAWLER III, E. E. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1983.
- RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson / Prentice Hall, 2005.
- RODRIGUES, M. Comprometimento organizacional: o trabalho como prática sensível de troca. In: **Anais do XXV EnANPAD**. Campinas: ANPAD, 2001.
- SAYLES, L. R.; STRAUS G. **Comportamento humano nas organizações**. Atlas, 1969.
- SCHERMERHORN JR, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Vol. 2 – Medidas na Pesquisa Social. São Paulo: EPU, 1987.
- SIQUEIRA, M. M. M. e Colaboradores. **Medidas do comportamento organizacional** – ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

THOMPSON, J. D.; van HOUTEN, D. D. **As ciências do comportamento:** uma interpretação. São Paulo: Atlas, 1975.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional** – criando vantagem competitiva. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Editora Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.