



O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA ESTRATÉGIA DA EMPRESA

Daniela Soethe¹, Maria Teresa Bustamante²

Resumo: O objetivo deste artigo é por meio de uma pesquisa bibliográfica, revisar os conceitos de organização, cultura, gestão de pessoas para identificar se o comportamento organizacional afeta a estratégia e a busca por vantagem competitiva nas organizações. O referencial teórico pesquisado permitiu verificar a centralidade do comportamento organizacional como um meio que, ao estar alicerçado na cultura e na gestão de pessoas, torna-se um elemento essencial para que os colaboradores desenvolvam uma interação positiva e proativa. A pesquisa sinalizou que o relacionamento interpessoal entre todos os níveis hierárquicos se constitui em fator essencial para criar vantagem competitiva sustentável.

Palavras-Chave: Comportamento Organizacional. Estratégia. Vantagem Competitiva.

1 INTRODUÇÃO

As organizações empresariais vêm dando maior ênfase aos estudos e pesquisas sobre a vinculação entre o comportamento organizacional visto pela ótica da compreensão da cultura organizacional e a sua estreita interação com o plano estratégico na busca por vantagem competitiva sustentável. Essa possível vinculação remete a entender o conceito de organizações, da cultura organizacional e da gestão de pessoas para identificar, posteriormente, como se dá a conjugação destes conceitos com a estratégia organizacional e a busca por vantagem competitiva sustentável.

A organização define-se como a reunião de recursos (humanos, físicos, financeiros) necessários para atingir os objetivos definidos por pessoas cujas crenças, princípios e valores morais sejam compatíveis com os criados pela organização para que possam desenvolver e executar suas tarefas. Dessa forma, a cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que os indivíduos da organização utilizam para lidar com o ambiente interno e externo, consagrados como a forma de pensar, fazer e sentir.

Nesse contexto, há o reconhecimento de que sem dar ênfase ao ser humano como elemento central das organizações não se pode compreender suas ações, seu modo de ser, seu comportamento e principalmente, a influência transmitida aos outros. Wagner III e Hollenbeck (2003) sinalizam que o campo organizacional ao ser estudado propicia a possibilidade de alterar o comportamento humano no âmbito das organizações, por consequência, altera-se a cultura organizacional.

Este artigo busca identificar a partir de uma pesquisa bibliográfica se o comportamento organizacional impacta na estratégia e na busca por vantagem competitiva com ênfase na gestão de pessoas.

¹ Centro Universitário SOCIESC – UNISOCIESC - E-mail: daniela_soethe@hotmail.com

² Centro Universitário SOCIESC – UNISOCIESC - E-mail: bustamantemaite@hotmail.com



2 ORGANIZAÇÕES

De acordo com Sobral e Peci (2008), as organizações são formadas por uma estrutura, recursos a serem geridos, estratégias a alcançar, entre outros. Porém, necessariamente serão formados por um grupo de pessoas que tem o intuito de alcançar objetivos em comum, estes grupos podem ser formais ou informais.

Em complemento ao conceito dos autores acima, toda organização é um sistema projetado para atingir determinados objetivos, não surgindo ao acaso. (BATEMAN; SNELL; 1998).

Meireles (2003, p.46) comenta que:

A organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas, entre outros).

Nesse contexto, conforme o conceito apresentado por Meireles (2003), a organização será um conjunto de determinantes, como por exemplo, crenças, valores, culturas, entre outros, que serão nela implementados para se chegar às metas estabelecidas.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Dentro de uma organização, a cultura organizacional concebida, como um conjunto de valores e crenças compartilhados entre os membros de uma organização, pode permitir identificar as experiências vividas e divididas entre os colaboradores, criando uma identidade organizacional, proporcionando compromisso coletivo e ajudando no direcionamento de ideias para contribuir no rendimento da organização. (WAGNER; HOLLENBECK, 2012).

Carvalho (2014) afirma que a cultura organizacional influenciará o comportamento dos colaboradores, moldando-os de acordo com as normas da organização. Desta forma, quanto mais os colaboradores internalizam o jeito de ser e fazer próprio dessa organização, maior será a fidelização dos clientes.

Conforme define Fleury e Fleury:

Cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação. (FLEURY A.; FLEURY M., 1997, p.27).

Para Wagner e Hollenbeck (2012), a cultura foi desenvolvida para explicar acontecimentos internos, mostrando o porquê de algumas atitudes e normas. Esta pode desempenhar quatro funções dentro de uma organização: (a) identidade organizacional; (b) compromisso coletivo; (c) estabilidade organizacional; (d) molda o comportamento dos colaboradores. Com as quatro funções a empresa tende a criar vantagem competitiva, visto que a cultura contribui na resolução dos problemas. Carvalho (2014) defende que a cultura é dinâmica, moldando-se de acordo com os acontecimentos internos e desafios externos.



4 ANÁLISE DA CULTURA E DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

De acordo com Robbins (2005), os pesquisadores de comportamento organizacional estudam três determinantes: indivíduos, grupos e estrutura. Esse conhecimento faz com que as pessoas trabalhem de modo mais eficaz, pois o estudo do comportamento preocupa-se em entender como as ações dos colaboradores afetam o desempenho da empresa, por exemplo, no absenteísmo, na rotatividade, na produtividade, no desempenho, entre outros. Segundo o autor,

Comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional (ROBBINS, 2005, p.06).

Robbins, Judge e Sobral (2010) escrevem que a cultura desempenha diversas funções na organização como: criar distinções de uma organização para outra, criar um sentido de identidade entre os colaboradores, ajudar no comprometimento dos funcionários, fazendo-os entender a cultura da empresa como sendo a sua própria cultura e, estimular a estabilidade entre os funcionários.

Os mesmos autores afirmam que a cultura é o que manterá a organização coesa, mostrando a maneira correta de agir e definindo o que a empresa espera do colaborador. Pode-se concluir que a cultura formará as regras implícitas que irão definir o comportamento do indivíduo na organização.

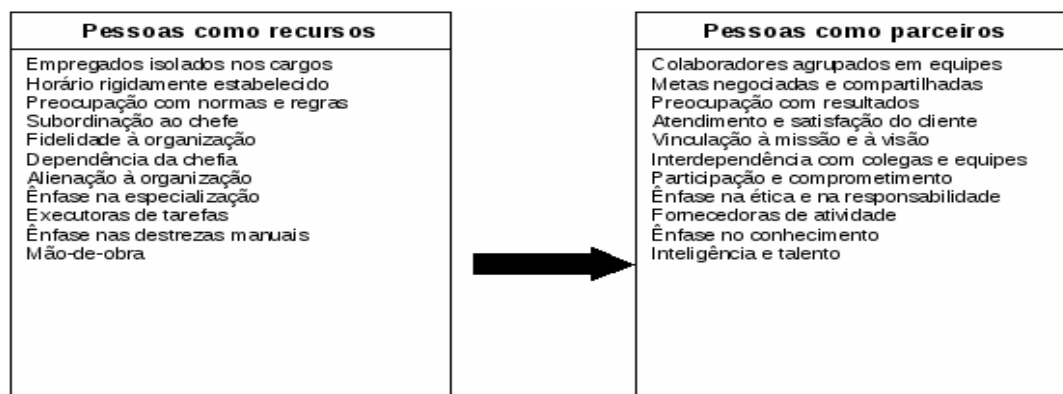
4.1 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas é o outro nome do setor de recursos humanos, tendo em vista que o referido setor de Recursos Humanos cuida do funcionário como um “recurso” da mesma maneira que cuida de um móvel dentro da organização em que precisa ter registro de entrada e saída. A área de recursos humanos, usualmente, estava limitada a contratar, a demitir e a verificar os benefícios dos colaboradores.

A mudança ocorrida de setor de recursos humanos para área de gestão de pessoas traz intrínseco uma quebra de paradigma, pois o indivíduo começou a ser visto como parte da organização, não como recurso, e, sim, como o principal patrimônio, tendo a preocupação de valorizar o funcionário como pessoa e, não, como objeto. O funcionário começou a ser chamado de colaborador e o chefe de gestor, sendo reconhecido como o diferencial de um processo e não apenas parte dele (FARIAS, 2012).

Seguem algumas diferenças entre recursos humanos e gestão de pessoas:

Figura 1 - Recursos Humanos x Gestão de Pessoas



Fonte: Barbosa (2009)

Gestão de pessoas é administrar a empresa estrategicamente, focando nas necessidades dos colaboradores, tratando-os como parceiros e mostrando sua responsabilidade e importância, pois eles influenciam no “todo” da organização. Por isso, normalmente, técnicos recebem treinamentos para se tornarem líderes e, assim, criarem um bom clima organizacional para que sua equipe possa dar um bom atendimento ao cliente (SANTOS, 2009).

5 ESTRATÉGIA

Para Barney e Hesterly (2007, p.05), estratégia é “Um conjunto de suposições e hipóteses sobre como a competição no setor tende a evoluir, e como essa evolução pode ser explorada para se obter lucros”, enquanto, para Drucker (1999, p.42), “sua finalidade é capacitar a organização a atingir os resultados desejados em um ambiente imprevisível, pois a estratégia lhe permite ser intencionalmente oportunista”. Para Oliveira (2007), a estratégia dentro de uma organização é a maneira que a empresa vai formular suas metas e desafios para melhorar o seu posicionamento perante o mercado competitivo. Ela é usada como um recurso administrativo para facilitar a interação com fatores externos e influenciar os fatores internos.

Em resumo, a estratégia é a maneira que uma empresa, por meio de estudos e suposições sobre a evolução do mercado, explora seus recursos para gerar lucro para a empresa e aumentar sua competitividade, analisando hipóteses e proporcionando à empresa a oportunidade de se diferenciar e crescer perante a concorrência.

5.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

“Estratégia competitiva são todos os planos e ações desenvolvidas pela organização para manter ou ampliar as vantagens competitivas perante seus concorrentes”, conforme estudos apresentados por Alves Filho, (1999). De acordo com Porter (1986), a estratégia competitiva será responsável em

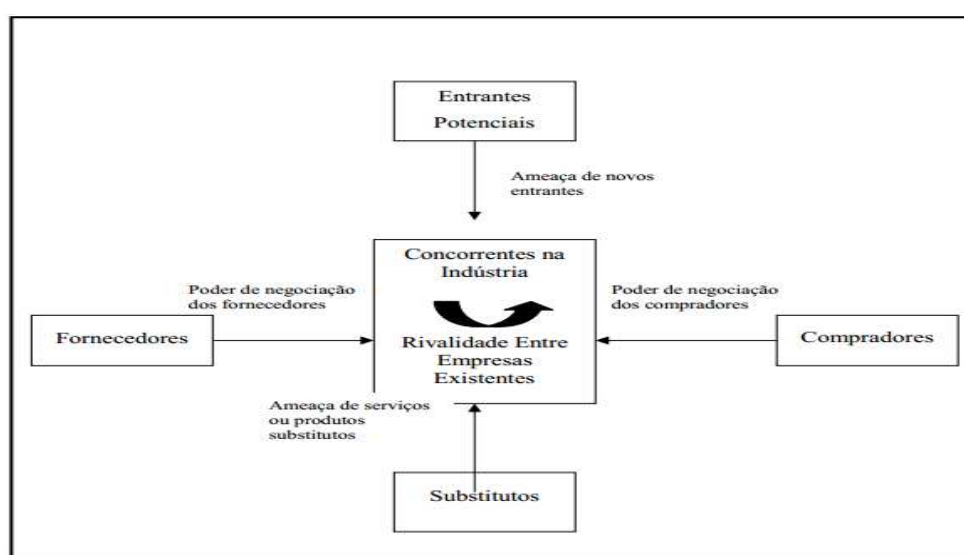


constituir uma posição lucrativa e sustentável no mercado perante as forças que determinam a competição industrial. Segundo o autor, a estratégia competitiva é a maneira que a empresa decide para se posicionar no mercado para alcançar as estratégias desenvolvidas e para gerar uma posição lucrativa e sustentável em resposta à estratégia da concorrência.

Desta forma, Tuleski (2009) corroborando com Alves Filho (1999) e Porter (1986) sinaliza que as cinco forças competitivas de Porter determinam a rentabilidade da empresa, pois influenciam os preços, os custos e os investimentos. Assim, é identificado se a empresa está bem localizada no mercado e competitiva em relação aos concorrentes. O modelo das cinco forças de Porter é a maneira utilizada para identificar as rivalidades, os seus concorrentes, os fornecedores e os possíveis clientes. Segue abaixo explicação de como o modelo é identificado e analisado:

- a) Rivalidade entre os concorrentes: almeja posição tática, que abrange os preços praticados, propaganda, novos produtos, entre outros;
- b) Ameaça de novos entrantes: depende das barreiras impostas. Se o concorrente entrar, pode gerar uma baixa nos preços dos produtos e os custos poderiam ser inflacionados, o que geraria a diminuição da lucratividade da empresa, porém, se as barreiras forem altas e houver uma forte retaliação, a ameaça é pouca;
- c) Ameaça de produtos substitutos: limitam o potencial de um produto, pois estabelecem um teto nos preços. Se o produto substituto tiver um custo/benefício maior que o produto “original”, a ameaça é maior;
- d) Poder dos fornecedores: exercem o poder de barganha sobre os participantes do mercado ao ameaçar aumentarem os preços ou reduzirem a qualidade dos produtos e serviços comprados;
- e) Poder dos compradores (clientes): os clientes têm a capacidade de aumentar a concorrência no mercado, afinal são os compradores que influenciam o valor dos produtos.

Figura 2 - Modelo das 05 forças de Porter



Fonte: Porter (1989, p.04)

Baseado em Porter (1989), pode-se concluir que o modelo das cinco forças mostrará se a empresa é competitiva ou não. Quando as forças em questão forem fortes, o mercado de negócios torna-se



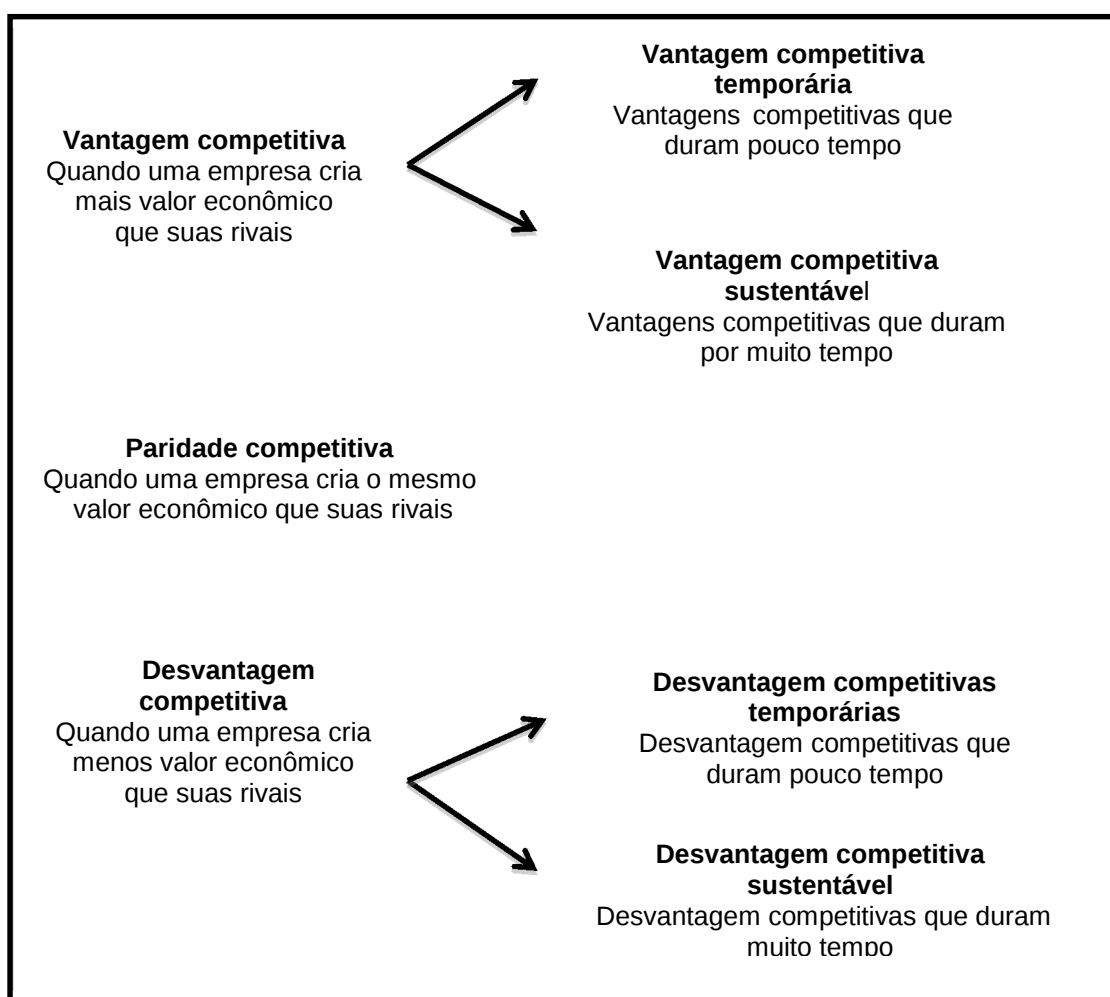
menos atrativo, afinal irá gerar uma dificuldade para manter a venda dos produtos, o que acarreta queda da lucratividade.

5.2 VANTAGEM COMPETITIVA

Segundo Porter (1986), para poder manter a vantagem competitiva, é necessário criar valor no produto. Para isso ocorrer, é mandatório que o custo de fabricação seja menor que o valor que o produto representa para o comprador. Esse valor necessita ser maior que o de seus concorrentes, caso contrário, não há vantagem.

De acordo com Barney e Hesterly (2007), a vantagem competitiva pode ser classificada de acordo com suas vantagens e desvantagens. Segue abaixo o modelo:

Figura 3 - Modelo de Vantagem e Desvantagem Competitiva



Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007, p.11).

Uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que empresas rivais. O valor econômico é simplesmente a diferença entre os benefícios percebidos ganhos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo



econômico total desses produtos ou serviços. Portanto, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e o valor econômico que suas rivais conseguem criar (BARNEY; HESTERLY, 2007, p.10).

O modelo de Barney e Hesterly (2007) torna-se uma ferramenta de análise das estratégias implantadas num curso contínuo de tempo, permitindo aos responsáveis pela sua implantação e execução acompanhar os resultados e quando necessário, em tempo, tomar decisões seja para substituí-las, seja para corrigir o rumo sempre em busca de alcançar os objetivos estabelecidos.

6 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este trabalho teve por objetivo a realização de uma pesquisa bibliográfica com vistas a identificar se o comportamento organizacional impacta na estratégia e na busca por vantagem competitiva com ênfase na gestão de pessoas.

7 SÍNTESE CRÍTICA – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

A pesquisa bibliográfica desenvolvida permitiu identificar por meio do referencial teórico apresentado que o comportamento organizacional afeta toda a estratégia da organização e, por fim, a vantagem competitiva que toda organização almeja.

Cada organização tem como base do seu desenvolvimento sua cultura organizacional. Essa cultura é responsável por criar a identidade da organização e deixar explícitas as regras formais e informais praticadas interna e externamente. Assim, não há uma organização igual à outra.

Ao pesquisar a cultura de uma organização, os indivíduos, grupos e estrutura são estudados e a partir dos dados gerados e, após análise e interpretação, é possível implantar meios para estimular os funcionários a trabalhar de forma mais feliz e eficaz. Desse modo, resulta um maior grau de comprometimento, dedicação e esforço em prol de atingir as metas e os objetivos da organização, propiciando uma implantação eficiente das estratégias e a criação de vantagem competitiva sustentável.

Outro resultado da análise da cultura é sua estreita interação com a gestão de pessoas que em conjunto com os dirigentes da organização deverão estabelecer políticas e incentivos para que os colaboradores invistam no seu desenvolvimento pessoal e profissional. Consequentemente, mostra-se a relevância que os colaboradores têm para o crescimento e perpetuidade da organização, ou seja, a chave do êxito da organização encontra-se nos colaboradores, cujo reconhecimento não corresponde a um recurso, e, sim, às pessoas. Dessa forma, a cultura como elemento base do comportamento organizacional mostra-se como o eixo necessário para a implantação de estratégias e a conquista de vantagem competitiva sustentável.

8 CONCLUSÃO

O estudo desenvolvido permite afirmar que o comportamento organizacional pode ser identificado como a sinergia formada pelas pessoas que conformam a organização. Desse amálgama,



surge a relevância do trabalho em equipe, a análise dos colaboradores sob uma ótica individual permeando seu desenvolvimento, satisfação e eficácia, o investimento em uma comunicação fluida entre todos os níveis hierárquicos e, especialmente, o reconhecimento do impacto da cultura organizacional nas pessoas e nos resultados da organização.

A pressão mercadológica é outro fator que exerce um papel fundamental. De um lado, exige dos colaboradores que apresentem continuamente mais conhecimentos, atitudes e capacidade inovadora. Por outro lado, as organizações necessitam criar políticas e meios para incentivar e dar oportunidades aos colaboradores para se aperfeiçoarem constantemente.

A análise bibliográfica sugere a possibilidade de se admitir que uma organização empresarial possa sobreviver no mundo dos negócios sem considerar como fator relevante, no ambiente interno, o relacionamento interpessoal. Contudo, estudos e pesquisas empíricas têm demonstrado que um dos elementos básicos da cultura e do comportamento organizacional está alicerçado na eficácia apresentada no relacionamento entre os colaboradores e os níveis hierárquicos superiores em uma interação permanente entre as partes com comunicação transparente e fluida, criando um ambiente motivado e participativo.

O estudo confirma que cada organização é única. Portanto, a cultura e o comportamento organizacional são igualmente únicos e exigem uma análise permanente dos seus dirigentes e da área responsável pela gestão de pessoas para buscar solucionar os impactos causados por uma relação inadequada entre o colaborador e a organização porque afetam diretamente a implantação das estratégias de negócios e a busca pela vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

ALVES FILHO, Alceu. **Estratégia Competitiva**. São Carlos: [200-]. Disponível em: <http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/pag_conhec/estrat%E9gia.html> Acesso em: 19 abr. 2014.

BARBOSA, Nisce. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: 2009. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAA VBMAF/gestao-pessoas>> Acesso em: 28 mar. 2014.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2007.

BATEMAN, Thomas S. ; SNELL, Scott A. **Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

CARVALHO, Ladmir. **O poder da cultura organizacional**. [S.l.]: 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-poder-da-cultura_organizacional/75144/> Acesso em: 21 jan. 2014.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Segmentos & Co. Produções Gráficas Ltda, 1999.

FARIAS, Ana Claudia de Micheli. **Recursos Humanos x Gestão de Pessoas**. [Campo Grande]: Portal Educação, 2012. Disponível em:



<<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/17698/recursos-humanos-x-gestao-de-pessoas>> Acesso em: 18 mar. 2014.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

MEIRELES, Manuel. **Teorias da administração**: clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. **Planejamento estratégico**: Conceitos, Metodologia, Prática. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18 ed. São Paulo: Campus, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 34 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL Filipe.(orgs.) **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Rafael Favil. **Entenda o que é gestão de pessoas**. Londrina: 2009. Disponível em: <<http://www.institutojetto.com/artigos/gestao-de-pessoas/entenda-o-que-e-gestao-de-pessoas.html>> Acesso em: 11 mar. 2014.

SOBRAL, Filipe ; PECI, Alketa. **Administração**: Teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TULESKI, Yumi Mori. **As Cinco Forças de Porter**: Concorrentes, Entrantes, Substitutos, Compradores e Fornecedores. São Paulo: Cedet, 2009. Disponível em: <<http://www.cedet.com.br/index.php/?Tutoriais/Marketing/5-forcas-de-porter.html>> Acesso em: 18 abr. 2014. às 20:20

WAGNER III, John A. ; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**: Criando Vantagem Competitiva. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN THE COMPANY'S STRATEGY

Abstract: *The purpose of this article is through a bibliographic search to identify the concepts of organization, culture, people management to identify if organizational behavior affects the strategy and the search for competitive advantage in organizations. The studied theoretical framework identified the centrality of organizational behavior as a means in which to be grounded in culture, and in people management becomes an essential element for employees to develop a positive and*



proactive interaction. This way, we can admit that a possessor organization of human, physical, and financial, with culture and people management could even do without the interaction among its employees, however, research indicated that interpersonal relationships between all levels constitutes a key factor to create sustainable competitive advantage.

Key words: Organizational Behavior. Strategy. Competitive Advantage.