

UTILIZAÇÃO DA TEORIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA TRANSNACIONAL DE BEBIDAS

Elaine Aparecida Siqueira¹, Mariangela Peres², Renata Linhares³, Vilma da Silva Santos⁴, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira⁵

^{1 2 3} Pós-graduanda em MBA em Gerência de Recursos Humanos - Programa de Pós Graduação em Administração - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil - elaineap2005@yahoo.com.br, mariangelaperes@hotmail.com, renatarlinhares@terra.com.br

⁴ Professora do Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil – vilma70@gmail.com

⁵ Coordenador do Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP – Brasil – edson@unitau.br

Resumo - O campo do comportamento organizacional foi concebido na década de sessenta por pesquisadores britânicos como disciplina inovadora, que se apoiaria em outras disciplinas já estabelecidas como Psicologia, Sociologia e Economia. Constituiria uma área em que as atividades organizacionais seriam o objeto de estudo e não um contexto para onde conhecimentos seriam simplesmente transferidos e aplicados. O artigo apresenta uma síntese da evolução do comportamento organizacional e da sua afirmação como uma disciplina independente e cientificamente estruturada depende de diversos fatores, especialmente dos procedimentos aplicados na medição de suas variáveis.

Palavras-chave: Comportamento organizacional, atividades organizacionais.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas.

Introdução

A partir do reconhecimento de sua existência, estipulada para a década de sessenta por pesquisadores ingleses, o campo do comportamento organizacional (CO) recebeu diversas conceituações e teve sua evolução marcada por diferentes tentativas de determinar os níveis de sua estrutura.

Durante quatro décadas de existência o CO foi adquirindo solidez, seja através das diversas publicações que procuravam divulgar nos meios científicos e acadêmicos as suas bases teóricas, seja porque passou a ser utilizado como referencial em cujo bojo aninharam-se proposições teóricas e pesquisas sobre as atividades organizacionais.

Da Psicologia Industrial e Organizacional vieram, por exemplo, proposições teóricas sobre as variáveis satisfação no trabalho e comprometimento organizacional; da Sociologia os temas cultura e poder nas organizações; da Ciência Política foram incorporados os conhecimentos sobre conflitos e política nas organizações.

Ao incluir em seus campos de interesses temas complexos e portadores de divergências conceituais e metodológicas em suas disciplinas de origem, o CO tornou-se uma área de teorização e pesquisa repleta de questões a serem analisadas e resolvidas. Será necessário apresentar uma síntese da evolução da concepção do CO e das proposições acerca da

sua estrutura; para uma compreensão adequada do assunto:

As primeiras tentativas para delimitar o campo do CO surgiram na década de 60, quando Pugh (1966; 1969) definiu-o como o estudo da estrutura e do funcionamento de organizações e do comportamento de grupos e indivíduos dentro delas, defendendo a idéia de tratar-se de uma ciência emergente e quase independente, apoiada em outras disciplinas como Psicologia, Sociologia e Economia.

Uma das preocupações iniciais daqueles estudiosos que procuravam delimitar o campo do CO era diferenciá-lo da Psicologia Industrial e Organizacional, argumentando que as atividades organizacionais constituíam um objeto de estudo e não um contexto para onde conhecimentos psicológicos seriam simplesmente transferidos e aplicados. Ancorados nestas suposições, Payne e Pugh (1971), dois estudiosos ingleses, apresentaram um dos primeiros esquemas conceituais (modelo) para o CO, com quatro níveis de análise: indivíduos, equipes ou pequenos grupos de trabalho, departamentos ou outros pequenos setores organizacionais e a organização como um todo.

Influenciados pela visão sistêmica de Katz e Kahn (1966/1978) sobre as organizações, Payne e Pugh conceberam cada um dos níveis de análise do modelo como subsistemas interdependentes, mas com identidades próprias.

Para estruturar a dinâmica de relações entre as variáveis de cada um dos quatro níveis de análises, os autores as organizaram em quatro categorias distintas: variáveis relativas ao ambiente, aos objetivos/recursos, a estrutura/processos e ao comportamento avaliado.

A partir de 1979 a *Annual Review of Psychology*, reconhecendo a importância do CO, passou a publicar periodicamente, com intervalos médios de dois anos, revisões sobre os temas de interesse dessa nova disciplina.

Na revisão publicada em 1984, realizada por Staw (1984), o CO foi definido como "...um campo multidisciplinar que examina o comportamento de indivíduos dentro de ambientes organizacionais, como também a estrutura e o comportamento das próprias organizações" (p. 628).

Staw, nesta revisão, postulou duas grandes áreas para o CO: macro comportamento organizacional e micro comportamento organizacional. A primeira, também reconhecida como teoria das organizações, teria suas raízes na Sociologia, Ciência Política e Economia e se ocuparia de questões sobre a estrutura, o design e as ações das organizações dentro de contextos sócio-econômicos.

A segunda área, ou comportamento micro-organizacional, com origens na Psicologia, estudaria as atitudes e comportamentos individuais bem como os processos através dos quais estes influenciariam e seriam influenciados pelos sistemas organizacionais.

A proposta de Staw (1984) para delimitar e estruturar o campo do CO difere daquela apresentada por Payne e Pugh (1971), na medida em que são eliminados dois níveis de análises – equipes/grupos de trabalho e departamentos organizacionais – observando-se a preocupação central do autor em conectar o comportamento do indivíduo (nível micro) às ações organizacionais (nível macro), enquanto Payne e Pugh buscaram estruturar o CO como campo em que quatro subsistemas interdependentes representariam as atividades organizacionais.

Atualmente ainda persistem divergências quanto à conceituação do CO. Para Robbins (1999), trata-se de uma área de investigação sobre a influência que indivíduos, grupos e estrutura organizacional exercem sobre o comportamento dentro das organizações.

Por outro lado, Wagner III e Hollenbeck (1999) entendem-no como uma disciplina que busca prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no ambiente empresarial.

Enquanto a definição de Robbins (1999) mantém uma compreensão do CO centrada num comportamento genérico dentro das organizações, sob a influência exercida por fatores individuais, grupais e estruturais da própria organização, a apreçoada por Wagner III e Hollenbeck centra-se

nos processos de análises do comportamento humano – previsão, explicação, compreensão e modificação - semelhante ao que se estipula como objetivos tradicionais para a Psicologia Industrial e Organizacional.

Exemplo de Aplicações do Comportamento Organizacional

A AmBev (Companhia de Bebidas das Américas) foi criada em julho de 1999 com a fusão das duas principais cervejarias brasileiras, Brahma e Antarctica. Essa união entre concorrentes históricas faz parte de uma estratégia de sobrevivência frente às transformações no contexto mundial do setor.

Maior operação do gênero já realizada no país, a fusão resultou na quarta cervejaria e sétima maior empresa de bebidas do mundo.

No segmento de refrigerantes e bebidas não-alcoólicas, a corporação possui o maior portfólio brasileiro, com 16 marcas. Algumas delas são líderes de mercado, como Guaraná Antarctica, Pepsi-Cola, Sukita e Lipton Ice Tea.

O Guaraná Antarctica faz parte da estratégia de expansão da empresa para mercados internacionais. A rede de distribuição da AmBev atinge mais de um milhão de pontos de venda em cinco mil municípios brasileiros.

Ela conta com 550 distribuidores exclusivos, 45 centros de distribuição direta, uma frota de 16 mil caminhões e uma equipe de 11 mil vendedores. A maior parte desses serviços é terceirizada.

A meta oficial da corporação é ser reconhecida como a mais competitiva companhia de bebidas do mundo. Neste sentido foi necessário um forte trabalho de CO para que cada funcionário, oriundo da fusão pudesse ter uma visão empreendedora dentro das organizações que pudesse contemplar os seguintes aspectos:

- Visão empreendedora dentro de uma organização é possível e necessária;
- Organização tem que sentir os seus erros e comemorar os seus acertos;
- O indivíduo deve ter o "senso de dono";
- Grandes idéias só saem de pessoas com conhecimento da organização que trabalham e convivem.

Estes aspectos expressavam uma nova maneira de as coisas na nova empresa. Além das aspirações estratégias e táticas, a cultura organizacional deveria diferenciar e mostrar a nova filosofia adotada. Ela é a combinação dos valores, crenças, práticas e princípios gerenciais que passaram a orientar as ações e o comportamento coletivo e individual na Empresa. Isto foi designado em um logotipo conforme ilustrado na **Figura 1**.



Figura 1 - VISÃO AmBev

Nas Américas, a visão da empresa pode ser representada por três algarismos: 1, 1, e 2. O primeiro "1" significa estar presentes em todos os países da América; o segundo "1" significa ser líderes em todos eles, inclusive nos Estados Unidos, onde o foco é o segmento das importadas; o "2" significa dobrar o valor da Companhia a cada cinco anos. 100% significa que vamos atingir esta visão, atuando com total eficiência e comprometimento em tudo o que for feito.

Em todos os lugares, em todos os momentos e em todas as situações, a cultura é um bem único, que diferencia, que guia e que levará onde se quer chegar como uma corporação.

Conclusão

A afirmação do comportamento organizacional como uma disciplina independente e cientificamente estruturada depende de diversos fatores, especialmente dos procedimentos aplicados na medição de suas variáveis.

A produção científica sobre temas que estão conectados ao campo do CO parece revelar que a pesquisa nesta área caminha a largos passos neste sentido. Faltam, naturalmente, discussões acadêmicas mais consistentes sobre o escopo desta nova disciplina, sobre seu objeto de estudo, sobre normas para aferição de suas variáveis e posicionamentos acerca de como aquelas disciplinas mais tradicionais, que sustentam suas bases teóricas, deverão conviver com este novo campo de conhecimentos.

Considerando-se que as atuais condições, sob as quais uma organização se torna competitiva e sobrevive, passam por alterações significativas em pequenos intervalos de tempo, não se pode admitir uma existência perene para os instrumentos de medida do CO, independentemente de suas qualidades de medição.

Assim sendo, mais um desafio se apresenta aos estudiosos do CO: desenvolver medidas que, além de válidas e precisas, sejam também detentoras de sintonia com a atualidade das atividades organizacionais.

A pretensão maior foi desencadear nos estudiosos questionamentos, contribuições e posicionamentos futuros, bem como alentar os que se dedicam à árdua e muitas vezes árida tarefa de construir medidas ou tecnologias organizacionais

com bases nos fundamentos da medida, lembrando que o resultado de seus esforços é que permitirá ao campo do CO tornar-se, cada vez mais, uma disciplina independente e com conhecimentos capazes de serem reconhecidamente de natureza científica.

A aplicação do CO na AmBev (Companhia de Bebidas das Américas), representou uma atividade científica bastante complexa em uma área que pouca atenção tem recebido dos analistas deste campo de conhecimentos. As reflexões contidas neste trabalho não cobriram todos os pontos importantes acerca do assunto no escopo da cultura organizacional da empresa pós-fusão.

É necessário ainda ampliar a discussão interna para maior compreensão dos objetivos corporativos e sua relação com os recursos humanos no ambiente de governança corporativa.

Referências

Bowditch, J. L., & Bueno, A. F. (1992). **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira.

Flauzino, D. P. (1999). **Cultura e missão organizacionais: uma análise organizacional no setor público**. Tese de doutorado não-publicada, Universidade de Brasília, Brasília.

Gomide Jr., S., Naves, M. N., Pinto Jr., H., & Silva, J. (2000). **Análise discriminante das medidas de cultura e saúde organizacionais**. Relatório Técnico, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). **Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional**. *Revista de Administração Contemporânea*, 2, 67-87.

Oliveira, A. F. (1997). **Valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização**. Dissertação de mestrado não-publicada, Universidade de Brasília, Brasília.

Robbins, S. P. (1999). **Comportamento Organizacional** (8ª ed.). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.

Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. A. (1999). **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva.