



O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL CONSIDERANDO COMO ESTRATÉGIA A PRÁTICA SOCIAL.

WLADIMIR ROCHA CAVALCANTI

Resumo

As questões sociais estão em evidência: investimentos em ações beneficentes, assistência à comunidade, voluntariado na empresa, políticas ambientais, entre outras, difundem-se continuamente. Principalmente, na empresa nota-se, cada vez mais, a conduta socialmente responsável. Considerando a prática social, importante tanto para a empresa quanto para as pessoas (...), o artigo pesquisou sobre a possibilidade de existir um relacionamento mútuo. Verificou o impacto da implementação da prática social sobre o comportamento organizacional. Analisou em que medida existe maior comprometimento dos funcionários em relação à empresa quando a mesma está administrativamente envolvida em políticas responsáveis. Estudou a existência de um interesse mútuo que possa alterar o comportamento organizacional de forma a melhorar o comprometimento dos funcionários em relação a sua própria empresa. E verificou se os empregados ao perceberem as atitudes responsáveis de sua empresa procuram melhorar os seus próprios desempenhos. Baseando-se nas atitudes ambientalmente responsáveis, bastante utilizadas pelas empresas como as políticas ambientais, procurou evidenciar esta questão. O que o artigo pretende é ampliar o conceito da prática social, para que ela possa agregar maior valor à empresa, como estratégia de gestão e também auxiliando na melhoria do comportamento organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: comportamento organizacional, prática social, políticas ambientais.

Abstract

Social issues are highlighted: investment in charitable actions, support the community, volunteering in business, environmental policies, among others, diffuse continuously. Mainly, the company is noted, increasingly, the socially responsible conduct. Considering the social practice, important both for the company and for the people (...), the article researched the possibility to be a mutual relationship. Found the impact of the implementation of the social practice of organizational behavior. Examined whether there is a greater commitment of employees on the company when it is administratively involved in responsible policies. He studied the existence of a mutual interest that can change organizational behavior to improve



the commitment of staff in relation to their own company. And there are employees to realize the responsible attitudes of your company seek to improve their own performances. Based on the environmentally responsible, widely used by companies such as environmental policy, sought to highlight this issue. What the article does is extend the concept of social practice, so it can add the most value to the company, as management strategy and also assisting in improving organizational behavior.

KEYWORDS: organizational behavior, social practices, environmental policies.

INTRODUÇÃO

Prática social tornou-se anos recentes uma temática que as empresas não podem mais ignorar. Pressões generalizadas se encaminham para as empresas, seja por parte de governantes e organizações ambientalistas, ou ainda, pressões difusas que se originam no interior da sociedade.

As empresas estão cada vez mais preocupadas com a prática social. Ter iniciativas que ultrapassem o que é cobrado pela lei e atenda a sociedade, passa a ser uma atitude correta e desejada pelas pessoas e organizações. Então, estudar a prática social e o comportamento organizacional é oportuno, para compreensão do inter-relacionamento destas duas áreas de atuação.

Na sociedade contemporânea, as empresas estão entre as entidades mais poderosas, seja pela sua capacidade de influenciar decisões políticas e sociais, seja pelo seu poderio econômico, ou pelo volume de conhecimento que detém. Nesse sentido, as empresas nunca passam imunes à crítica social, podendo ser ou não admiradas, estabelecendo-se para os públicos externo e interno como modelos de comportamentos aprovados ou rejeitados.

Desse modo, além do impacto que as práticas de responsabilidade social podem exercer nos públicos externos, o artigo pesquisa se elas podem também influenciar o comportamento do público interno, ou seja, dos funcionários.

Considerando-se as atitudes dos funcionários como fundamental na administração das empresas, para qualquer tipo de empresa, de qualquer ramo de atividade (e cada vez mais importante, num futuro próximo, analisando-se as tendências – gestão de pessoas),



torna-se relevante verificar o impacto da prática social sobre o comportamento do funcionário. O objetivo do artigo é verificar a relação entre a prática social utilizada na empresa e o comportamento dos funcionários dentro deste sistema.

Pretende-se verificar em que medida existe maior colaboração dos empregados em relação à empresa quando a mesma está administrativamente envolvida em políticas responsáveis. Será que existe um interesse mútuo, já que as empresas estão, cada vez mais, socialmente responsáveis, e as pessoas, de maneira geral, apreciam este tipo de compromisso? Ou melhor, em que medida as estratégias de prática social interferem no comportamento organizacional?

Em hipótese, o estudo acredita que as pessoas apreciam o trabalho eticamente correto. Querem ser úteis em esforços empresariais responsáveis, sobretudo na sua própria empresa. E que este tipo de relacionamento altera o estado motivacional das pessoas em relação ao serviço. O artigo sugere também que, se a direção das empresas adotarem uma postura responsável em relação ao social e acionalizarem políticas com esta prática, estarão influenciando seus funcionários no sentido de comprometê-los em relação ao seu próprio trabalho.

Por exemplo: uma empresa que utiliza políticas ambientais nos seus processos será apreciada por seus funcionários, que se sentirão dispostos a trabalhar seriamente e corretamente, pois sabem que sua empresa está respeitando o meio ambiente e, provavelmente, terão prazer em se dedicar com grande comprometimento. Esta atitude poderá influenciar o clima organizacional e melhorar o dia-a-dia das pessoas nas organizações, motivando-as para o trabalho.

A reciprocidade existente nesta relação é um fato, mas o estudo pretende verificar a profundidade deste relacionamento. Sem, obviamente, considerar a utopia deste “bom” relacionamento, mas enaltecendo aspectos positivos como o próspero comprometimento do funcionário com o seu serviço e sua empresa. Pois ambos desejam contribuir para a melhoria da qualidade social.

Mesmo com a escassez de obras e trabalhos dentro deste assunto, espera-se que esta questão seja confirmada, porque poderá contribuir para melhoria das relações no trabalho, na execução do serviço, no relacionamento entre os pares, no relacionamento entre os gestores, auxiliar na função dos recursos humanos e aumentar o emprego da prática social nos negócios.



O presente trabalho se justifica na identificação de maior valor à prática social, para que ela possa ter ampla aplicação na empresa, como estratégia de gestão e também auxiliando na melhoria do comportamento organizacional.

Para este artigo, a motivação será consequência de um recíproco relacionamento organizacional. Não pretende definir, focalizar e tampouco se aprofundar no estudo da motivação organizacional. O artigo não entrará no mérito do amplo campo da prática social. Também, não fará referência às organizações filantrópicas e religiosas que possuem caráter motivacional ligado a união de ideologias e valores específicos, (trabalho pela “causa”) de seus colaboradores.

REFERENCIAL TEORICO

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Esta seção definirá comportamento organizacional e seu desenvolvimento na empresa. Pretende visualizar a dinâmica deste relacionamento enfocando o grupo. Discutirá o compromisso da organização perante a sociedade e a contribuição do comportamento organizacional para o desenvolvimento das práticas sociais.

Nos primórdios da administração, o comportamento do ser humano dentro do contexto organizacional era considerado perfeitamente previsível. Gradativamente, as escolas em administração, foram pesquisando sobre psicologia e matérias sociais para melhor entendimento do comportamento humano, pois na realidade são complexos e envolvem uma série de variáveis.

Para DAVIS (1992: 5) o comportamento organizacional é o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações. Ele cita os elementos fundamentais do comportamento organizacional, como sendo as pessoas, a estrutura, a tecnologia e o ambiente no qual a organização opera.



“As pessoas são seres que estão vivendo pensando e sentindo que trabalham na organização para atingirem a seus objetivos. O ambiente é meio onde a empresa interage” (DAVIS, 1992: 5). Focalizaram-se, neste artigo, as variáveis ambientais, o que na empresa “como uma ação que envolve o campo social” pode refletir no comportamento do funcionário no trabalho.

“As organizações diferem umas das outras quanto à qualidade do comportamento organizacional que desenvolvem. Essas diferenças são substancialmente causadas pelos diferentes modelos de comportamento organizacional que dominam o pensamento administrativo em cada organização” (DAVIS, 1992: 28).

O Comportamento organizacional está interessado no estudo do que as pessoas fazem numa organização e como este comportamento afeta o desempenho da organização. O artigo concentra-se nas pessoas e trabalha com o elemento ambiente que no caso será a responsabilidade social praticada pela empresa.

Como explica BERGAMINI (1982: 31) as variáveis que afetam o comportamento, podem ser subdivididas em individuais e ambientais. “As variáveis de ordem individual dizem respeito a toda bagagem inata, mais as experiências adquiridas ao longo das várias fases evolutivas, tais como a infância, a adolescência e a fase adulta de cada um. Já as variáveis de ordem ambiental abrangem todos os possíveis eventos extrínsecos ao indivíduo, tais como grupo social, cultura, fatores do meio ambiente físico propriamente dito e muitíssimo outros”. O comportamento do homem é influenciado pelas variáveis ambientais.

Outra definição que auxilia na compreensão é a de ROBBINS (1999: 6): “Comportamento Organizacional (CO) - 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 aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização”. Assim, explica que a relação entre o indivíduo e sua organização, deve ser desenvolvida para o alcance de um melhor relacionamento organizacional.

A discussão é objetiva DAVIS (1992: 180) considera que: “As pessoas são o maior potencial nas organizações. O desenvolvimento deste potencial se chama comportamento organizacional. É o seu estudo de aplicações. Ele ajuda as pessoas, a estrutura, a tecnologia e



o ambiente a se combinarem num sistema operacional eficaz. O resultado é um sistema de recompensa que serve aos objetivos humanos, organizacionais e sociais”.

Então, entende-se que o resultado deste relacionamento pode ser conduzido também para áreas sociais. As organizações tendem a atender compromissos de ordem social.

O professor DONAIRE (1999: 13) visualiza as organizações como uma instituição sociopolítica, ou seja, contribuem tanto para o desenvolvimento econômico como para a melhoria das condições sociais.

“Ajudar a sociedade a resolver alguns de seus problemas sociais, muitos dos quais as próprias organizações ajudaram a criar” (DONAIRE, 1999: 20).

Ainda no mesmo sentido a sociedade deve compreender as organizações e fazer delas um uso adequado porque são necessárias para que se atinja os benefícios da civilização. “Elas são necessárias para a paz mundial, para o sucesso do sistema de ensino, bem como para outros objetivos benéficos que as pessoas perseguem. Enfim o progresso da nossa sociedade depende de organizações eficazes” (DAVIS, 1992: 4).

“As organizações existem para servir às pessoas, em lugar das pessoas existirem para servir às organizações” (DAVIS, 1992: 5).

Verificamos o caráter ‘superior da organização’. Apenas por isso, provavelmente, já é possível compreender a potencial dedicação das pessoas ao serviço. Porém, na realidade, é fato, que o relacionamento é uramente contratual na maioria dos casos. Os funcionários são remunerados para desempenharem determinada função. E gostando ou não, em muitas situações são obrigados, por questões de sobrevivência, a trabalharem dentro de políticas empresarias desrespeitosas e desmotivadoras.

Entretanto compreende-se, através das pesquisas já realizadas, que a motivação é fator fundamental para o bom desempenho das pessoas no trabalho. A motivação é essencial para o funcionamento organizacional.



“Não importa quanta tecnologia e equipamento uma organização tenha, essas coisas não podem ser colocadas em uso a menos que sejam liberadas e guiadas por pessoas que estejam motivadas” (DAVIS, 1992: 11).

Também já foi verificado que quando os funcionários consideram o grupo tendem a se dedicar mais ao trabalho. DAVIS (1992: 34) explica que os empregados produzem um trabalho de qualidade não porque a administração diz a eles para fazerem isso ou porque um inspetor vai pegá-los se não o fizerem, mas porque sentem dentro de si mesmos uma obrigação de passar aos outros essa alta qualidade. Sentindo-se responsável, os empregados se disciplinam a si mesmos em termos do seu desempenho no grupo.

“No trabalho de equipe as pessoas encontram maior satisfação quando existe cooperação. Quando elas estão aprendendo, crescendo e contribuindo, a organização tem maior sucesso porque ela opera mais eficazmente” (DAVIS, 1992: 17).

Sendo assim esta relação entre a responsabilidade e o trabalho de grupo tende a ser positiva no sentido do comprometimento e dos resultados.

“Em relação ao enfoque contingencial do comportamento organizacional, para cada situação diferente, uma prática diferente deve ser aplicada na busca da eficiência comportamental” (DAVIS, 1992: 14). O entendimento dos funcionários sobre as ações responsáveis praticadas por sua empresa poderá levar a melhoria da qualidade do comportamento deles na empresa.

Então, relacionar as questões deste trabalho seria como atender a uma contingência. Não se trataria de um fato “secreto” da empresa, seria uma ação bem intencionada que possivelmente teria um retorno inesperado, o comprometimento dos funcionários. O empregado estaria mais disposto a colaborar, porém precisaria estar ciente do que ocorre na empresa.

O enfoque social reconhece que aquilo que acontece fora da empresa influenciará as práticas do comportamento organizacional dentro da empresa. Também, aquilo que acontece dentro da empresa influenciará a sociedade. “A administração deve constantemente estar alerta a isso e responder ao ambiente externo, porque isso representa uma importante influência sobre as operações internas” (DAVIS, 1992: 183).



O enfoque sistêmico reforça a idéia explicando que um evento que parece afetar um indivíduo ou um departamento, na verdade pode ter influências significativas em qualquer outra parte da organização. Isto significa que os administradores ao agirem devem olhar além da situação imediata para determinarem os efeitos no sistema mais amplo. “Quando o comportamento organizacional é analisado com o enfoque sistêmico, ele cria um sistema de recompensa tripla no qual os objetivos humanos, organizacionais e sociais são colimados” (DAVIS, 1992: 16).

Talvez o maior beneficiário do sistema de recompensa tripla seja a sociedade em si mesma, porque ela passa a ter melhores produtos e serviços, melhores cidadãos, um clima de cooperação e progresso. “O comportamento é automaticamente influenciado pelas ações empregadas dentro da empresa” (DAVIS, 1992: 17).

O comportamento organizacional pode contribuir para os desenvolvimentos sociais que vão muito além dos limites de qualquer organização. “Ele deveria produzir uma qualidade de vida mais elevada na qual existe ampla harmonia dentro de cada pessoa, entre as pessoas e entre as organizações do futuro” (DAVIS, 1992: 193).

PRÁTICA SOCIAL

Nesta seção a prática social será definida. Discutir-se-á a percepção do funcionário em relação a sua empresa. Assim como a sua postura, sua atitude e seus valores. Enfocando também a atitude socialmente responsável adotada pela empresa.

O artigo acredita que, para as sociedades contemporâneas, sobre a discussão do que é realmente, socialmente responsável, em síntese é o que ultrapassa as normas e as leis de conduta da empresa. Considera que a prática social são ações superiores que as organizações podem desempenhar para atender a sociedade.

Não é, por exemplo, simplesmente, produzir um bem, é ter noção do ciclo de vida deste produto. Quando ele não tiver mais uso, como será descartado sem prejudicar o meio ambiente? É este tipo de questionamento que envolve, profundamente, a prática social.



Pela definição de SROUR (1998: 294) responsabilidade deve ser entendida como orientação para os outros. Reflete tanto um sentimento de realidade quanto um olhar para o futuro. “Dobra-se a múltiplas exigências: relações de parcerias entre os clientes e os fornecedores; produção com qualidade ou adequação ao uso com plena satisfação dos usuários; contribuições para o desenvolvimento da comunidade, investimento em pesquisa tecnológica; conservação do meio ambiente, participação dos trabalhadores nos resultados e nas decisões da empresa; respeito aos direitos dos cidadãos; não discriminação de gênero, raças, religiões, etc; investimento em segurança do trabalho e em desenvolvimento profissional”.

Além destes aspectos, outros socialmente responsáveis podem estar sendo aplicados e ainda outros podem surgir. CHIAVENATO (2002: 594) explica que a responsabilidade social está voltada para atitude e comportamento da organização em face das exigências sociais da sociedade em consequência das suas atividades. Ocorre quando depois de cumpridas as prescrições de leis e de contratos, constitui uma resposta da organização às necessidades da sociedade.

Para CORULLÓN e MEDEIROS (2002: 35) a idéia de responsabilidade social tem sido ampliada para incluir também a atuação da empresa em assuntos de interesse público, ligados ou não ao âmbito de seus negócios.

Em síntese SROUR (1998: 295) explica que a responsabilidade social remete a constituição de uma cidadania organizacional no âmbito interno da empresa e à implementação de direitos sociais no âmbito externo.

DONAIRE (1999: 20) explica que a justificativa para o sentido de responsabilidade social por parte da empresa fundamenta-se na liberdade que a sociedade concede à empresa para existir. É como se houvesse um contrato social. Como outras organizações legítimas, têm a liberdade de existir e trabalhar por um objetivo legítimo. O pagamento dessa liberdade é a contribuição da empresa para com a sociedade. A respeito da responsabilidade social diz que implica um sentido de obrigação para com a sociedade.

Contudo, além dos esforços da empresa para o relacionamento proposto pelo artigo “funcionar”, o funcionário precisa perceber que a sua empresa age corretamente. Entende-se,



conseqüentemente, que precisa haver boa comunicação, troca de informações e diálogos no dia-a-dia.

A percepção, segundo SOTO (2002:65), refere-se ao processo ativo de perceber a realidade e organizá-la em interpretações ou visões sensatas.

Outra explicação é de ROBBINS (1999: 62) que define a percepção como um processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais a fim de dar sentido ao seu ambiente. “Por exemplo, é possível que todos os empregados numa firma possam vê-la como um grande lugar para se trabalhar – condições de trabalho favoráveis, tarefas interessantes, bom pagamento e gerência compreensiva e responsável – mas, sabe-se que é muito difícil achar uma concordância desse tipo”.

“A percepção é importante no comportamento organizacional, já que costuma fazer com que diferentes pessoas tenham diferentes interpretações ou visões, inclusive contraditórias, do mesmo fato ou pessoa” (SOTO, 2002:66).

Por isso, o que um funcionário percebe como socialmente responsável dentro da empresa, pode não ser percebido por outro funcionário. Ou, o que uma pessoa percebe como comportamento socialmente responsável, pode não ser percebido por outra.

O artigo atenta para este tipo de complexidade, tanto do indivíduo como do comportamento do grupo, como percepção, motivações, valores e atitudes. O funcionário passa a maior parte do seu dia no ambiente do trabalho, sendo assim, um grande número de variáveis afetam o seu comportamento e a sua percepção, tornando difícil o estudo, devido à complexidade que envolve suas atitudes e ações no trabalho.

O artigo defende a idéia de que se a responsabilidade social for aplicada pela empresa e, conseqüentemente, alterar o comportamento organizacional dos seus funcionários, incrementará o comportamento do grupo; que, como explica SOTO (2002: 179), garantirá que os membros possam encontrar um enfoque comum para suas atividades, adotem expectativas compartilhadas com relação aos comportamentos indicados, assumam papéis funcionais dentro do grupo e se comuniquem com eficácia.

Segundo ROBBINS, (1999: 87) “Valores são importantes para o estudo do comportamento organizacional porque formam a base para o entendimento de atitudes e



motivações e porque influenciam a percepções”. Se o indivíduo percebe a responsabilidade social como um valor, mais facilmente será influenciado por ela. Transpondo este conceito para o grupo, provavelmente, ocorra o mesmo.

De acordo com BERGAMINI (1982: 108) a motivação é um sintoma de vida psíquica que se move em busca de algo e é geralmente empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção etc. Na busca de razões verdadeiras para as ações do comportamento humano.

Seguindo o mesmo raciocínio, caso o grupo perceba a responsabilidade social e a tenha como valor, certamente se motivará. Sentirão correspondência entre o que sentem sobre responsabilidade social e o que sua empresa está realizando neste sentido.

“Os fatores motivacionais tornam as pessoas felizes com seus serviços porque atendem à necessidade básica e humana de crescimento psicológico; uma necessidade de se tornar mais competente” (BERGAMINI, 1982: 124).

Os fatores motivacionais de Herzberg (Teoria dos dois fatores – alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo) que realmente levam à formação de atitudes positivas no trabalho, ou seja, os fatores que motivam os indivíduos, são aqueles que possibilitam a satisfação da sua necessidade de auto-realização no trabalho (AGUIAR, 1992: 301).

Caso o empregado sinta-se auto-realizado, trabalhando em conjunto com sua empresa socialmente responsável, provavelmente estará mais satisfeito e conseqüentemente mais motivado em relação ao seu serviço e a sua empresa.

Os padrões organizacionais de motivação são também instrumentos psicológicos que buscam tornar um indivíduo um meio para a busca dos fins definidos pela organização. (AGUIAR, 1992: 89) A empresa estaria atingindo dois alvos: a responsabilidade social e o comprometimento dos seus funcionários.

E também ROBBINS (1999: 92) explica que as atitudes são constatações avaliadoras – tanto favoráveis quanto desfavoráveis – em relação a objetivos, pessoas ou eventos. Elas



refletem como alguém se sente em relação a algo. A atitude, neste caso, é a própria demonstração da percepção dos empregados em relação à responsabilidade social.

Para DONAIRE (1999: 59), em relação ao comprometimento do pessoal, explica que ter empregados interessados, dedicados e comprometidos depende também de uma imagem institucional positiva. A responsabilidade social constitui um fator organizacional positivo.

Para a organização conforme BERGAMINI (1982: 49) “algumas empresas, cada vez mais, evidenciam sua preocupação com o profissional”. Procuram criar um clima que facilite o trabalho e leve ao conseqüente bem estar, planejamento de trabalho, exame de condições físicas e ambientais, formação de grupos de tarefas, estudo de sistemas de comunicações e toda uma gama enorme de assuntos, que hoje já comporta alto grau de especialização do profissional, chegando-se mesmo à atribuição de funções de assessoramento da cúpula administrativa, na determinação de objetivos organizacionais e no planejamento de normas e políticas para atingi-los.

Considera também que, BERGAMINI (1982: 50), lidar com pessoas dentro das organizações deixou de ser atividade de simples bom-senso, para investir-se de um caráter administrativo sistemático que abrange técnicas especiais capazes de diagnosticar situações que realmente merecem atenção especial. Neste caso, haveria necessidade de avaliar o impacto de ações responsáveis no comportamento do funcionário.

“Os objetivos pessoais dos funcionários, às vezes, conflitam com os objetivos das empresas, mas provavelmente ambos busquem a maior produtividade, dependendo de seus pontos de vista e peculiaridades, e por formas que possam auferir maior conforto e satisfação” (BERGAMINI, 1982: 127).

Sendo assim, o interesse pela a responsabilidade social, pode ser tratado mutuamente entre a organização e seus funcionários. Provavelmente, possam buscar, tendo a mesma intenção, pela responsabilidade social, como por exemplo, desenvolvendo trabalhos com pessoas idosas da sociedade e empenhando-se em ações voluntárias.

Esta noção de cumplicidade é possível e claramente evidenciada por BERGAMINI (1982: 127): “Se, por acaso, for constatado, em uma organização qualquer, que os objetivos dos seus



trabalhadores são opostos aos objetivos da empresa, de duas uma: ou a empresa está política e organizacionalmente desorganizada e carente de maiores recursos, ou o trabalhador está pessoalmente desajustado e individualmente infeliz”.

De acordo com AGUIAR (1992: 111) a organização dá-se o direito de exigir de seus membros que assumam os valores definidos por ela, bem como tenham sentimentos coerentes com aqueles desejados por ela.

Tratando-se de responsabilidade social, provavelmente não exista esta imposição. Porque, pelo senso comum, sabe-se que agir corretamente é uma boa ação. É evidente, que, se o relacionamento entre empregados e empresa, for precário, mesmo aceitando a responsabilidade social como valor o funcionário poderá não interagir com a situação.

“A idéia central está alicerçada na firme convicção da essência da natureza humana: o ser humano é inteligente e livre. Isto quer dizer que a organização, de um lado, e os indivíduos, de outro, não tentarão relacionar-se na expectativa de levar vantagens um sobre o outro, mas, antes, buscar um ‘consenso’ em que ambas as partes portanto, ‘capital e trabalho’, declarem seus interesses, necessidades e demandas” (AGUIAR, 1992: 113).

Por isso as boas ações praticadas, através da responsabilidade social, pelas empresas, certamente, serão bem vistas por seus funcionários. E estes provavelmente sentir-se-ão bem atuando dentro deste contexto.

“É neste processo de argumentação e contra-argumentação que o ‘capital e o trabalho’ se dão conta de que há uma interdependência e que nessa interdependência não há lugar para vantagens unilaterais, ou seja, para a exploração e para a dominação” (AGUIAR, 1992: 114).

Esta parte analisou a profundidade da conceituação da responsabilidade social. E a interdependência do relacionamento entre os funcionários e a organização para sua atuação.

O PAPEL DA PRÁTICA SOCIAL NA CONSTRUÇÃO DO INTERESSE MÚTUO



Nesta seção, o artigo procura evidenciar a reciprocidade existente no relacionamento entre a empresa e os funcionários. O interesse mútuo. Idealiza-se confirmar a questão de pesquisa e a possível melhoria das condições de vida das pessoas no trabalho, como consequência. Para tal, utilizando um dos aspectos da prática social, as políticas ambientais, analisaram-se a construção do interesse mútuo.

“As organizações têm objetivos humanos. Elas são formadas e mantidas em bases de algum interesse mútuo entre os seus participantes. As pessoas vêem as organizações como um meio de ajudá-las a atingirem ‘os seus objetivos’, enquanto as organizações necessitam das pessoas para ajudarem na consecução dos ‘objetivos organizacionais’” (DAVIS, 1992: 12).

Os objetivos que os funcionários possuem como ‘os seus objetivos’ e os ‘objetivos organizacionais’ podem ser amplos e coincidentes como, por exemplo, o respeito pela a sociedade e a preocupação em executar práticas sociais. O que formaria um objetivo comum, um interesse mútuo.

“O interesse mútuo promove um objetivo superior que integra os esforços dos indivíduos e dos grupos” (DAVIS, 1992: 12).

Provavelmente, um funcionário sabendo que sua empresa aplica um responsável programa social benéfico a muitas pessoas, considerando apenas este aspecto, procederá, pelo menos, de forma mais consciente e responsável em relação a seu trabalho ou possivelmente em algum momento crítico, quando esta elucidação se fizer pertinente, lembrará “... mas, a minha empresa faz isso, se preocupa com aquilo...”.

Para solidificar a hipótese do estudo, articulou-se, nesta última seção, a construção do interesse mútuo que provavelmente possa acontecer na prática com a utilização das políticas ambientais, pois elas são bastante abrangentes, possuem caráter social e econômico. Contextualizando: “Os problemas ambientais são efeitos ‘inesperados’ do modelo de desenvolvimento econômico dominante (capitalista – industrialista), que se ‘legitima’ atendendo as demandas de consumo da população, e que por sua vez continua aumentando dentro de um planeta com capacidade de sustentação limitada” (LEIS, 1998: 16).



De acordo com ASHLEY (2002: 63) o intenso processo de discussão do futuro da humanidade no planeta, ganhou força a partir dos anos de 1960 e 70, com a intensificação da consciência ambiental.

“No mundo globalizado, as conseqüências do rápido avanço tecnológico criou uma ameaça ambiental até então não vivenciada pela humanidade, criada pelo próprio desenvolvimento tecnológico, portanto criado pela ação humana. A informação generalizada deste fato mobilizou a criação de organizações de defesa ambiental e de protestos” (AGUIAR, 1992: 26). Assim começa a expansão das políticas ambientais na empresa.

Conforme TIBOR & FELDMAN, (1996: 69) as variáveis que podem propiciar justificativas e motivações para a adoção de políticas de gestão ambiental pelas organizações podem ser classificadas em externas e internas. As variáveis externas são: governo, legislação ambiental, público consumidor, acionistas, movimentos ambientais e instituições financeiras. Entre as variáveis internas estão: economias de custo via redução de desperdícios ou reciclagem, menor consumo de energia e substituição de insumos.

A partir da década de 80 as mudanças nos hábitos de consumo cresceram, como os programas educacionais e de conscientização ecológica, estímulo ao hábito de devolução de embalagens recicláveis (ASHLEY, 2002: 66).

E, uma empresa que implementa ações ambientalmente responsáveis, está inserida num contexto maior que é o da responsabilidade social em sentido amplo, caso realize algo além das exigências legais.

Para AKTOUF (1996) apud ASHLEY (2002: 64) a renovação da administração como campo de conhecimento e intervenção (gestão) nas organizações passa fundamentalmente pela construção de novas bases para a relação da empresa com o meio ambiente, a força de trabalho e a cultura organizacional.

“Um sistema de gestão ambiental eficiente deve articular diferentes áreas da organização, como *marketing*, produção, recursos humanos, jurídico, financeiro e pesquisa e desenvolvimento” BACKER (1995) apud ASHLEY (2002: 67).



CORULLÓN e MEDEIROS (2002: 36) ao explicarem a prática social para o contexto ambiental citam os seguintes itens: gerenciamento dos impactos, responsabilidade sobre o ciclo de vida dos produtos e serviços, investimentos em compensação ambiental, educação ambiental voltada aos empregados e comunidade. Estes itens também são utilizados pelo Instituto Ethos que os relaciona para medir o grau de responsabilidade de uma empresa.

E também reciclagem de materiais, reaproveitamento ou venda de resíduos, desenvolvimento de novos processos, novos produtos, economia de consumo de energia e de água.

O setor de recursos humanos tem como meta levar a cabo planos de formação e de construção do comportamento ambiental. “Com o crescimento da preocupação ambiental, as pessoas não querem trabalhar em organizações consideradas como poluidoras do meio ambiente” (DONAIRE, 1999: 59).

As organizações, cada vez mais estão envolvidas em campanhas de reciclagem e voluntariado, o que envolve os funcionários. CORULLÓN e MEDEIROS (2002: 40): “O interesse pelo voluntariado empresarial tem crescido permanentemente e está diretamente ligado à questão da responsabilidade social da empresa”. Estes participam provavelmente porque percebem uma identificação de idéias.

Diretamente para CORULLÓN e MEDEIROS (2002:41) “O certo é que não existe responsabilidade social sem a participação do público interno. São os funcionários que vão expressar na prática as atitudes da empresa, sejam elas responsáveis ou não”.

E mesmo quando, a iniciativa da responsabilidade social é praticada voltando-se para fora da empresa, os funcionários também percebem e possivelmente também sentem consideração.

Existe grande possibilidade deste fato estar diretamente ligado com o comportamento organizacional, como fator importante para a melhoria dos relacionamentos organizacionais. Segundo SOTO (2002: 18) a questão da produtividade é humana e está

relacionada à lealdade, ao compromisso mediante uma capacitação eficaz, a identificação pessoal com o êxito da empresa. A responsabilidade social implementada pela empresa pode ser considerada como um êxito e, possivelmente, pode ter a produtividade ou a motivação como resultado.



Os administradores estão compreendendo estas noções, como ROBBINS (1999: 11) explica, eles (os administradores) estão criando e distribuindo códigos de ética para guiarem os empregados através de dilemas éticos. “O gerente de hoje precisa criar um clima ético saudável para que seus subordinados possam fazer seu trabalho de forma produtiva e sejam confrontados por um grau mínimo de ambigüidade em relação ao que constitui um comportamento certo e um errado”.

DAVIS (1996:146) explicando sobre qualidade de vida no trabalho diz que a proposta básica é desenvolver ambientes de trabalho que sejam tão bons para as pessoas como para a saúde econômica da organização. Afirma que o empregado trabalha melhor, tem mais satisfação no trabalho e se realiza mais, sendo, capaz de participar em todos os seus papéis sociais com maior eficácia. E para empresa a eficácia é afetada pelas sugestões sociais recebidas pelos funcionários (DAVIS 1996: 150). Claramente, identifica-se a relação de mútuo compromisso, objetivo desta seção.

Os benefícios da aplicação das políticas ambientais segundo DONAIRE (1999: 59) são vários e abrange todas as áreas da empresa como o aumento de produtividade, comprometimento do pessoal, melhoria da imagem institucional, melhoria das relações de trabalho, economia de custos, incremento de receitas e participação dos funcionários. E também a construção do interesse mútuo através do entendimento e percepção das pessoas pelas ações responsáveis da empresa.

Contudo, a boa comunicação seria essencial para interligação e compreensão destas idéias. Pois auxiliaria o funcionário a perceber e entender este aspecto em sua empresa.

METODOLOGIA

Para desenvolver esse artigo aplicou-se a pesquisa exploratória, com levantamentos bibliográficos. Conforme Gil (1999), as pesquisas exploratórias, colabora para descrições precisas, aclaram e ajudam a modificar conceitos e idéias, facilitando verificação de relações entre os elementos estudados, através do estudo do material bibliográfico e documental a que o pesquisador tem acesso. A pesquisa exploratória tem por finalidade principal desenvolver,



esclarecer e modificar idéias e conceitos, de forma a tornar mais explícito o tema ou a construir hipóteses a seu respeito.

ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos dados foram pesquisadas 14 obras e foi conduzida da seguinte forma: Na primeira seção procurou definir comportamento organizacional, comentar a sua atuação, seus benefícios e enfoques. Na segunda seção definiu prática social, sua atuação e algumas considerações. E na terceira seção, fez um paralelo entre a prática social aplicada pela empresa, como as políticas ambientais, e o comportamento dos funcionários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O assunto abordado possui uma grande importância para o progresso do comportamento organizacional, eficiência das empresas e desenvolvimento da parceria, funcionários e empresa, que caminhe unida e próspera para maior atuação da prática social.

Na primeira seção, o artigo procurou se concentrar no estudo do comportamento organizacional e no papel da organização; na segunda discorreu sobre a prática social e o que é percebido pelo funcionário e na terceira seção, hipoteticamente, transcorreu sobre um possível plano de ação de responsabilidade social como as políticas ambientais que obtêm a participação, a construção do interesse mútuo e o entendimento das pessoas na empresa, resultando em maior produtividade, comprometimento e motivação dos funcionários.

O trabalho visualizou alguns aspectos, e tendo como base a pesquisa realizada, comprova cientificamente, ainda que parcialmente a questão de pesquisa. A prática social empregada pela organização pode interferir no comportamento organizacional e gerar interesse mútuo entre funcionários e empresa.

O artigo é realista e prudente ao verificar que ainda falta alcançar um nível considerável de evidências que confirme profundamente essa questão. Provavelmente, por não ter conseguido explorar o que realmente o funcionário consegue perceber em relação às atitudes responsáveis de sua empresa. Falta uma investigação mais elaborada que vislumbre o inter relacionamento entre o comportamento organizacional e a postura da empresa.



Também não esclarece totalmente a relação entre o que o funcionário sente e o seu ‘maior’ comprometimento com o serviço e com a empresa que implementa a responsabilidade social. Entretanto, para comprovar, realmente esta questão, por causa do seu caráter atual, o ideal seria realizar uma pesquisa de campo que questionasse este aspecto diretamente ao empregado. Através do questionário ele poderia fazer considerações sobre o que percebe em relação a sua empresa e o que isto influencia em seu comportamento diário. Ou o desenvolvimento de um estudo de caso.

Com base nas reflexões apresentadas neste estudo, pensa-se ter deixado claro que:

- a) É possível um empregado acreditar que sua empresa é socialmente responsável e por causa disto se empenhar mais no serviço;
- b) É possível o funcionário adquirir respeito por sua empresa, caso ela se interesse e acionalize ações sociais;
- c) É possível que a responsabilidade social realizada pela empresa impacte sobre o comportamento dos seus funcionários;
- d) Provavelmente haverá alteração positiva no comportamento do funcionário ao perceber a postura de sua empresa em relação às políticas sociais;
- e) O relacionamento mútuo que pode conduzir a melhora da qualidade do comportamento organizacional.

Boas políticas de responsabilidade social, além de atender às carências da sociedade, servir a empresa por causa de uma série de razões, também pode servir como um ‘instrumento’ gerador de interesse mútuo entre a empresa e seus empregados alterando o comportamento organizacional. Mas, é evidente, que precisa haver, por parte da organização, correto entendimento sobre o conceito da prática social.

O estudo procurou romper com o paradigma de que os funcionários só se importam com seus salários e bem-estar, mesmo porque esta idéia, há muito tempo, não condiz com a realidade e acredita que para se ter maiores esclarecimentos é necessário entender bem o que significa responsabilidade social praticada pela empresa também na visão dos funcionários. Contudo a boa comunicação seria essencial para interligação destas idéias e compreensões.



Então, a responsabilidade social, também pode, de forma implícita (porque, em tese, não é seu objetivo principal), desencadear uma mudança no comportamento das pessoas no ambiente interno da empresa.

BIBLIOGRAFIA:

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. *Psicologia aplicada à administração: teoria crítica e a questão ética nas organizações*. São Paulo : Excellus Editora, 1992.

ASHLEY, Patrícia Almeida. *Ética e Responsabilidade Social nos negócios*. São Paulo : Editora Saraiva, 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*. 3ª ed. São Paulo : Atlas, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos. Ed compactada*. 7ª ed. São Paulo : Atlas, 2002.

CORULLÓN, Mônica B. Galino., MEDEIROS, Barnabé Filho. *Voluntariado na Empresa: gestão eficiente da participação cidadã*. São Paulo : Peirópolis, 2002.

DAVIS, Keith. NEWSTROM, John W. *Comportamento Humano no Trabalho*. 1º Vol. São Paulo : Pioneira, 1992.

DAVIS, Keith. NEWSTROM, John W. *Comportamento Humano no Trabalho*. 2º Vol. São Paulo : Pioneira, 1996.

DONAIRE, Denis. *Gestão Ambiental na Empresa*. 2ª ed. São Paulo : Atlas, 1999.

LEIS, Héctor Ricardo. *Ambientalismo: um projeto realista-utópico para a política mundial*. In: *Meio ambiente, desenvolvimento e cidadania: desafios para as ciências sociais*. 2ª ed. São Paulo : Cortez; Florianópolis; Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 8ª ed. Rio de Janeiro : Prentice Hall, 1999.

SOTO, Eduardo. *Comportamento organizacional: O impacto das emoções*. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2002.



SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 8^a ed. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

TIBOR, Tom., FELDEMAN, Ira. ***ISO 14000: um guia para as normas de gestão ambiental***. São Paulo : Futura, 1996.