

# Aula 11

## Comportamento Organizacional no Mundo Digital.

### Objetivos da aula:

- Conhecer algumas características peculiares de uma organização digital – as e-orgs;
- Compreender alguns desafios específicos da motivação dos funcionários dessas organizações.

### 1. Introdução

Segundo (Robbins, 2002) os professores das escolas de administração adoram dizer que “o mundo das organizações está mudando; a única coisa constante é a própria mudança”.

Quanto a isso podemos observar que não há maior evidência que a revolução da internet. Como temos testemunhado nos últimos anos, a internet está mudando o mundo dos negócios e a forma de operação das organizações. O comércio eletrônico – e-commerce –, por exemplo, está revolucionando a maneira como os produtos são promovidos e vendidos. A internet, sua tecnologia e o novo mundo digital criado por ela estão afetando também o comportamento organizacional.

Ainda não se têm pesquisas sólidas que nessa fase inicial da tecnologia digital e do e-business sobre como essas mudanças estão afetando o comportamento organizacional nas empresas.

## 2. O que é uma organização eletrônica (e-organization)?

Segundo (Robbins, 2002) uma **e-organization** é uma instituição com ou sem fins lucrativos, que utiliza a internet e redes privadas para facilitar suas atividades e suas comunicações.

O termo e-commerce está se tornando o padrão para descrever as atividades de vendas dentro dos negócios das empresas digitais. Ele engloba a apresentação dos produtos nos sites web e o recebimento de pedidos on-line. A maioria de artigos publicados e a atenção da mídia sobre o uso da internet no mundo empresarial voltam-se para as compras on-line – a comercialização de bens e serviços via internet.

Todas as vezes que você ouve falar sobre o enorme contingente de pessoas que compram pela internet e como as empresas podem montar seus sites para realizar suas transações, você está ouvindo falar do e-commerce. Trata-se de uma mudança radical na maneira como a empresa se relaciona com seus clientes.

Segundo (Robbins, 2002), o e-commerce está se expandindo. O montante movimentado por este tipo de negócio em 1999 foi de US\$ 111 bilhões, e em 2003 esse chegou a US\$ 1,3 trilhão.

Deve-se ressaltar, contudo, que 90% das transações do e-commerce aconteceram nestas datas entre empresas, a grande maioria delas é do tipo da venda de chips da Intel para a Compaq, ou de pneus da Goodyear para a Ford, e não de consumidores como nós comprando artigos de uso pessoal, porém hoje observamos que a realidade é diferente.

Em comparação segundo (Robbins, 2002) o e-business se refere a toda a gama de atividades incluídas no exercício de uma empresa bem-sucedida com base na internet. Assim o e-commerce é uma parte

do e-business. O e-business inclui o desenvolvimento de estratégias para empresas com base na internet, a melhoria da comunicação com fornecedores e clientes, a colaboração com parceiros para coordenar eletronicamente o planejamento e a produção, a identificação de um tipo específico de líder para gerir um negócio “virtual”, o desafio de encontrar pessoas capacitadas para construir e operar intranets e sites web, além de cuidar dos aspectos puramente administrativos do negócio e de sua retaguarda.

O e-business compreende a criação de novos mercados e clientes, mas também se ocupa da otimização das formas de combinar computadores, a web e os aplicativos de software.

Uma empresa de e-business utiliza:

- **Internet:** a grande rede de computadores;
- **Intranets:** uma espécie de internet privada dentro da empresa;
- **Extranets:** uma ampliação da intranet, acessível apenas para pessoas autorizadas pela empresa.

De todas as redes citadas acima, o objetivo principal é a criação de um canal de comunicação organizacional, onde se pode tornar possível a integração e o compartilhamento de informações, permitindo que clientes, fornecedores, funcionários e outras pessoas se comuniquem com a organização a através dela em tempo real.

Uma conclusão que pode-se ter em relação a tudo isso é que se pensarmos em termos de graus de envolvimento do e-business, empresas como Amazon.com, e-Toy não existiam há doze anos. Elas são totalmente frutos da revolução da internet. Seus clientes nunca “entraram” fisicamente em suas instalações, nem jamais “se encontraram pessoalmente” com seus vendedores.

São exemplos de empresas totalmente virtuais, sendo sua única fonte de receita baseada em interações via internet. Uma aplicação que

cada vez mais está tendo seu espaço na mídia é o uso da internet para melhorar a gestão de um negócio já tradicional.

A cada dia que passa milhares de empresas estão se adequando para poderem estar utilizando aplicativos de e-business para melhorar e complementar a venda da internet de produtos que são vendidos dentro das empresas.

A figura abaixo define uma e-organization.

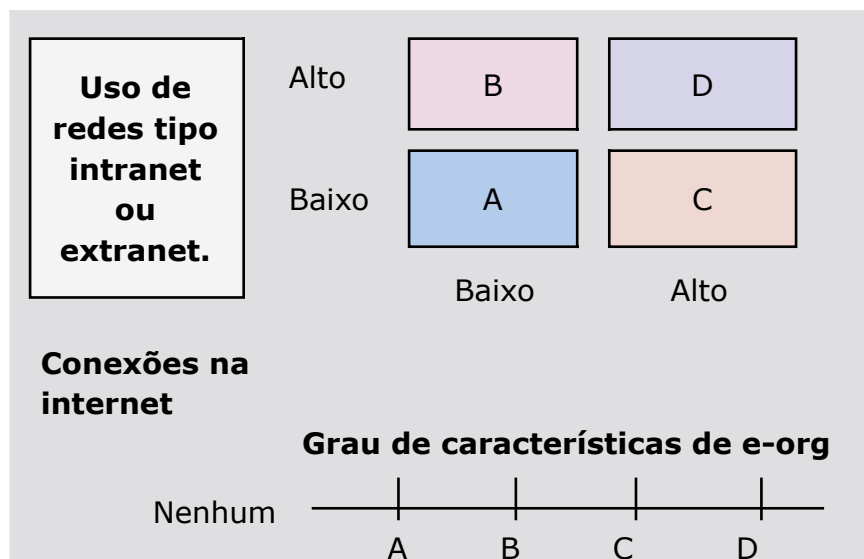


Figura 1: O que define uma e-organization?

Fonte: ROBBINS, Stephen Paul, **Comportamento organizacional**, Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 9. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

A Figura 1 mostra uma maneira de visualizar uma e-org por meio da avaliação do grau em que ela utiliza a internet, ou as redes privadas (intranet ou extranet). O tipo A se refere às organizações tradicionais, como pequenos varejistas e empresas de serviços. Algumas empresas ainda se enquadram nele.

O tipo B se refere às organizações que utilizam bastante as redes intranet e extranet. O tipo C se refere às pequenas empresas de e-commerce. O tipo D se refere às empresas totalmente enquadradas como e-orgs, contando com sistemas totalmente integrados de redes global e privadas.

Segundo (Robbins, 2002), dentro deste contexto o termo e-org, abreviação de e-organization, reconhece que o mundo eletrônico não se restringe às empresas comerciais. As instituições sem fins lucrativos e as governamentais também estão entrando na era digital.

### 3. O que há de único nas e-organizations?

Segundo (Robbins, 2002) pelo fato de que não fosse diferente das organizações comuns, as e-organizations não teria nada em especial a ser considerado, abaixo segue quatro características que diferenciam as e-orgs das demais empresas:

- **Não existem regras gerais aceitas:** não há modelos estabelecidos e comprovados, nem planos estratégicos predefinidos. Aquilo que funciona em março pode não funcionar novamente em maio. As e-orgs estão em seu estágio inicial e seus administradores não tem outra saída senão a experimentação;
- **A vitória vai para o mais rápido:** a rapidez não é mais suficientemente rápida. Antigamente, era comum o grande engolir o pequeno. No mundo digital, o rápido engole o vagaroso. A competição força as e-orgs a tomar suas decisões velozmente, desenvolver novos produtos e serviços em tempo recorde, entrar rapidamente nos mercados e ser capaz de responder imediatamente às ações dos concorrentes;
- **Não importa a localização:** no passado, as pessoas que você contratava, os fornecedores que utilizava e os clientes aos quais servia eram amplamente definidos por sua localização geográfica. Por exemplo, suas contratações costumavam ser feitas dentro da comunidade em que sua empresa se localizava, ou tentava-se atrair funcionários de outras localidades para a sua. Agora, por meio de conexões digitais, todos os empregadores podem ter acesso aos melhores e mais brilhantes. E as pessoas talentosas não mais precisam

mudar de residência para ir atrás de boas oportunidades de trabalho;

- **Informações integradas são tudo:** a internet, as intranets e as extranets mudaram a maneira como a informação se movimenta dentro da organização. Os sistemas abertos e integrados de informação permitem que se rompam as tradicionais barreiras hierárquicas, facilitam que funcionários e administradores acompanhem os projetos, democratizam o processo decisório interno e integram a organização com seus fornecedores, parceiros e clientes.

Seguindo estes contextos pode-se observar também um paradoxo da e-orgs: elas são as únicas no sentido de que promovem dois processos simultâneos, aumentam o isolamento do funcionário, e ao mesmo tempo em que constroem uma comunidade.

A internet gera um isolamento social, e isso tem sérias implicações para o comportamento no trabalho, mas como diversos especialistas em informação e planejamento do trabalho argumentam, a internet cria comunidades ao reunir pessoas que pensam da mesma forma.

A internet reestrutura as redes sociais rompendo as barreiras tradicionais, organizacionais e geográficas, permite que funcionários colaborem facilmente entre si, dentro ou fora da organização.

## 4. As e-orgs e os sistemas organizacionais

Segundo (Robbins, 2002) as hierarquias tradicionais de autoridade e os departamentos têm pouco espaço nas e-orgs. Nelas, a estrutura dominante é fortemente moldada pela sua rede integrada de informações.

Podem ser divididas estas características em:

- **Estruturas organizacionais:** as e-orgs costumam ter características estruturais comuns, podendo ser descritas

como orgânicas. Precisam de muita comunicação vertical, horizontal e lateral, equipes multifuncionais e multi-hierárquicas e baixa-formalização para obter flexibilidade e abertura. As e-orgs são estruturas baseadas e equipes construídas em torno de projetos;

- **Planejamento do trabalho:** as redes eletrônicas de comunicação estão ajudando a remodelar o ambiente de trabalho e a replanejar o próprio trabalho, mas com dois lados: o positivo, é facilitado a telecommutação permitindo que vários trabalhadores se tornem consultores “livres” que trabalham em projetos virtuais sem jamais ter pisado nas instalações da empresa, e o negativo, que funcionários que ficam todo o tempo diante de um computador estão vulneráveis a fadiga, casaco visual e etc;
- **Seleção dos funcionários:** o recrutamento de bons funcionários é particularmente desafiador no e-business, o setor requer uma combinação única de profissionalismo e capacitação técnica. As pessoas precisam ser capazes de sobreviver dentro da cultura demandante dessas empresas, e sem falar que pessoas com esse perfil são escassas e podem escolher para onde desejam ir.

As organizações digitais – e-organizations – estão num ciclo de mudança contínuo. Empresas que ainda não tem sua versão digital necessitam rever conceitos e principalmente se colocar a par das mudanças ocorridas com o advento da internet.

Dentro deste cenário pode-se observar também uma mudança considerável no que diz respeito ao relacionamento e comportamento de funcionários, que podem estar trabalhando na mesa, bem como estar do outro lado do planeta.

## Referências Bibliográficas

GRAMIGNA, Maria Rita, *Modelo de Competências e Gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.

FISCHER, André Luiz. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In: *As pessoas na organização*. 3. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p.11-34.

FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca, PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

*Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*, volume 1. – São Paulo: Editora Gente, 2002.

*Gestão do Conhecimento / Harvard Business Review*; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

*As pessoas na organização*. 3. ed., São Paulo: Editora Gente, 2002 – Vários Autores.

ROBBINS, Stephen Paul, *Comportamento organizacional*, Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 9. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

BITENCOURT, Claudia, *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.*, Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARIOTTI, Humberto. *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro.*, 2. ed, São Paulo : Atlas, 1999.

## Bibliografia Complementar

ALADÍN, Edson Pacheco. *Gestão da Qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, Fernando; MINETTO, Cláudio. e-Culture. *Revista Virtual CanalRH*. São Paulo, n.2, janeiro de 2002.

MALINOVSKI, Bronislaw. *Os argonautas do Pacífico Ocidental*. São Paulo, Abril Cultural, 1978.

OLIVEIRA, Gercina Alves de. *Desenvolvimento organizacional : teoria e diagnóstico*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração Fazendária, 1979.

SANTOS, Fernando C. Augusto. *Estratégia de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1999.