

# Tópicos para uma psicologia das organizações para os anos oitenta

ORLINDO GOUVEIA PEREIRA (\*)

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Fez carreira na literatura de há mais de uma década a dicotomia «organização formal *versus* organização informal». Tal como o problema era posto a organização formal dizia respeito às estipulações dos dirigentes, traduzidas em estatutos, regulamentos organogramas, etc., enquanto que a organização informal correspondia ao comportamento real dos seus membros. A conceptualização da dicotomia resultou de se verificarem sistematicamente grandes afastamentos entre prescrições e realidade.

Não obstante a relevância dos dois conceitos, a noção de organização informal nunca chegou a ser muito bem estabelecida. Incluíram-se nela situações como o entendimento entre trabalhadores sobre o quantitativo adequado de produção diária, o modo de lidarem com um capataz, ou em sentido inverso, as técnicas pessoais, ou de ocasião, utilizadas por este para melhorar os resultados do trabalho. A nível da comunicação interpessoal estudaram-se os «canais infor-

mais» praticados e os consequentes «curto-circuitos» nas relações hierárquicas. Foram estabelecidas os *organogramas informais* em pura base observacional e feitas simulações experimentais<sup>(1)</sup>.

Nos casos extremos a dicotomia organização formal *versus* organização informal surge nitidamente. Se o capataz discute futebol com os seus homens, tal procedimento está indubitavelmente fora das especificações dos gestores. Contudo, em muitos casos a dificuldade de distinguir o comportamento verificado do comportamento prescrito é patente. Chegou a discutir-se a necessidade de funcionamento da organização informal, na qual o gestor não deveria interferir, como condição de manutenção da organização formal!

A confusão resultante de haver uma extensa área de sobreposição, difícil de des-

---

(1) Num *organograma informal* as «casas» não contêm as designações das funções mas os nomes reais das pessoas e as «linhas» correspondem às interacções que mais frequentemente ocorrem. Podem-se determinar os fluxos de informação por canal.

A sobreposição do organograma informal ao formal permite avaliar o *conflito latente* numa organização.

---

(\*) Professor da U. N. L. e do I. S. P. A.

lindar, levou, na década de setenta, a uma nova dicotomia entre organização formal e *comportamento organizacional* (organizational behavior). De acordo com esta linha de abordagem a *estrutura* da organização formal é limitada aos elementos que podem ser determinados sem ter de se recorrer à observação do comportamento dos membros da organização. Por exemplo, o organograma permite visualizar a concepção oficial da direcção de uma empresa sobre a sua estrutura hierárquica. Os estatutos e toda uma série de outros documentos escritos ou gráficos são documentos formais do mesmo tipo. Por outro lado, o estudo científico do comportamento procura, hoje em dia, antes de mais, esclarecer os factores, sejam de que tipo forem, que realmente o afectam. É esta a tarefa central da *Psicologia das Organizações*.

Esta nova orientação é, em termos sistémicos, causa e consequência de um importante desenvolvimento curricular nas universidades americanas, o progressivo peso que as cadeiras de Psicologia das Organizações começaram a ter tanto nos cursos de psicologia quanto nos de gestão de empresas e que culminou com a criação de uma nova área de estudos, o *Organizational Behavior*, na qual são já conferidos todos os graus académicos.

É bem conhecida dos psicólogos a importância que teve na história da sua disciplina e no arranque da Psicologia Experimental, a sua institucionalização nas universidades alemãs no final do século passado. Pode prever-se que algo de semelhante se irá passar nesta década de oitenta com a Psicologia das Organizações, embora seja claro que a tendência dominante levará à progressiva autonomia da área de estudos de Comportamento Organizacional. É à forja de um novo tipo de profissional e de universitário que iremos assistir. Este facto institucional irá de certo provocar uma aceleração da investigação neste domínio.

## NÍVEIS DE ABORDAGEM

A abordagem mais imediata, mas frequentemente menos óbvia para quem se formou na tradição intropsíquica ou mesmo individualista ou diferencial da Psicologia, toma o comportamento organizacional como um dado global do funcionamento da organização encarada como sistema aberto. Este modo de olhar o problema é basicamente semelhante ao do comportamento tradicional. Trata-se de considerar a organização como uma «caixa preta» em interacção contínua com um meio ambiente.

Torna-se aqui imediatamente relevante a diferença capital que A. Etzioni (1966) estabelece entre eficiência (realização dos fins explícitos, formais) e eficácia (verificação de que fins são realmente realizados) das organizações. Para repetir o exemplo clássico: um hospital psiquiátrico, cuja finalidade explícita é curar doentes mentais pode realmente funcionar como um mero sistema de encarceração!

Mais uma vez nos deparamos com as divergências entre a prescrição e a realidade. Mas, esta primeira abordagem não se limita a olhar a saída (*output*) do sistema. Necessita de determinar com precisão as características do meio-ambiente que afectam e são afectadas pela própria organização. Torna-se claro que o estudo das variáveis culturais, políticas, económicas, geográficas, etc., que caracterizam tal meio, escapam à formação e aos instrumentos do psicólogo e mesmo do psicossociólogo<sup>(2)</sup>. As dificulda-

(2) Mesmo nos aspectos em que poderá parecer há maior sobreposição de campo de outras ciências sociais; com a Psicologia Social será conveniente ter em conta a diferença de perspectivas. Por exemplo, enquanto que a ciência Política pode estar interessada em determinar o que é que fez de um grupo minoritário um grupo de pressão e que a Economia pode procurar estabelecer o como e o porquê das decisões tomadas pelos «agentes económicos» (que são sempre grupos), a Psicologia Social virá antes do mais explicar a estrutura e a dinâmica básicas de todo e qualquer grupo, com ou sem referência explícita ao seu significado social.

des que deste facto decorrem ilustram o valor heurístico da aplicação da *Teoria Geral dos Sistemas* a todo este domínio. Com efeito o meio-ambiente da organização pode ser caracterizado através de variáveis bipolares, como, por exemplo, fazem Katz e Khan (1978). São elas: 1) estabilidade-turbulência; 2) diversidade-homogeneidade; 3) agrupado-desorganizado, e 4) escassez-munificência.

O meio-ambiente global actual é caracterizado por uma acentuação da turbulência, da diversidade, da desorganização e da escassez (desde a crise do petróleo de 1973).

A turbulência do meio-ambiente é talvez a característica mais marcante do presente e é tanto mais intensa quanto mais desenvolvida economicamente pela região em que nos situamos. Estamos a viver um tempo em que se verificam mudanças de tal modo repetidas e com tal ritmo que se torna extremamente difícil fazer previsões mesmo a curto prazo. Na realidade, se há algo em que podemos estar todos de acordo é em que a nossa vida pessoal, familiar e social está a mudar continuamente. A situação política e económica mundial toma direcções inesperadas não já dia a dia mas quase de hora a hora. O mundo do trabalho defronta-se com problemas insuspeitados há dez anos<sup>(3)</sup>. Os sistemas educativos entram em repetidas crises um pouco por toda a parte. A gestão da saúde mostra-se cada vez mais

incontrolável. As próprias referências epistemológicas de base — os conceitos de espaço, tempo, energia e casualidade — estão a ser subvertidas.

Os factos atrás referidos, e muitos outros que poderiam ter sido mencionados, não resultam apenas do diagnóstico dos cientistas nem preocupam somente os eruditos. O homem da rua defronta-se com eles no contacto cada vez mais surpreendente com os outros homens, nas páginas dos jornais, nas imagens da televisão, nas oscilações dos preços e rendimentos e até mesmo na experiência directa do que pode observar a cada esquina que dobra.

Neste universo turbulento até sofre confrontos, as ideologias conhecidas revelam-se ingénuas e datadas, as teorias científicas sofrem revisões profundas e as teorias económicas abrem falência. A própria imagem do universo físico que desde Newton parecia o modelo mesmo da estabilidade referencial, surge a cada dia mais crivada de indeterminações e de áreas de incerteza.

Neste contexto global as organizações humanas estão a contribuir para e a sofrer enormes impactos. No final desta década elas serão certamente diferentes do que foram ou são. Quanto? É impossível prever. Isto mesmo justifica que se ponha o problema de uma psicologia das organizações para os anos 80.

A isto acresce que dadas as assimetrias do desenvolvimento mental, social, cultural e económico do mundo e, particularmente, do nosso país, os novos problemas psicológico-organizacionais e as novas hipóteses ou respostas que nesta década surgirem, poderão ser instrumentos de avanço insuspeitado para superar as múltiplas servidões humanas existentes ou futuras<sup>(4)</sup>.

---

(<sup>3</sup>) Actualmente 50% da força de trabalho dos Estados Unidos está dedicada ao processamento da informação. (Este número por si só demonstra que a revolução industrial está superada naquele país.) Nos países europeus, a conversão da força de trabalho naquela direcção faz-se em ritmo acelerado. Esta tendência é já bem visível no nosso país e em todo e qualquer lado em que se encare surge como uma força imparável. Se A. Toffler designou a turbulência verificada no mundo como «o choque do futuro», à pressão de mudança que é uma causa e consequência chama «a terceira onda». (As duas anteriores teriam sido geradas pela revolução agrícola e pela revolução industrial.)

---

(<sup>4</sup>) Trata-se mais de um sentimento pessoal, mas não posso deixar de exprimir que a turbulência do mundo actual não se limita a ser chocante, na sua conotação ameaçadora a aniquilante, mas

H. A. Simon tem dedicado grande parte da sua obra interdisciplinar ao esclarecimento dos diversos meios em que o comportamento se verifica. [Ver O. G. Pereira (1980; 1980a) para melhor esclarecimento]. Para Simon:

«Um homem encarado como um sistema comportamental é relativamente simples. A aparente complexidade do seu comportamento é, em larga medida, um reflexo da complexidade do meio-ambiente em que se encontra.» (Karl Taylor, *Compton Lecture*, MIT, 1979.)

Este ponto de partida «comportamentista» era já a base do seu trabalho clássico *Administrative Behavior* (Simon, 1945) sobre o meio empresarial, na qual põe em causa a análise económica tradicional. Para ele, a empresa é um sistema adaptativo de componentes físicos, pessoais e sociais, mantidos juntos por uma rede de comunicação e pela vontade dos seus membros de cooperarem para um fim comum. A empresa, como sistema aberto, interage continuamente com uma série de sistemas envolventes e um dos aspectos mais importantes da obra de Simon consiste na criação de uma teoria matemática dessas relações.

Esta teoria irá fundamentar a obra de Simon sobre a decisão dos agentes económicos. Neste campo, igualmente contrapõe à teoria neoclássica da Economia uma nova proposta de fundamentação psicológica. Assim, ele avança que tanto as decisões das empresas quanto as dos indivíduos, não dependem da necessidade de maximizar um certo benefício (teoria da racionalidade) mas antes se limitam a orientar-se para níveis previamente considerados (conscientemente ou não) satisfatórios. A teoria de Simon revela-se particularmente adequada às situações em que se verifica um intenso ritmo de mudança (turbulentas), às que se caracteri-

zam pela incerteza ou são dominadas pelo conflito. Pelo contrário, a teoria económica neoclássica mantém o seu poder preditivo nas situações estáticas, mas só nelas.

Verifica-se na literatura actual, e decerto a tendência se irá manter na década de 80, um aprofundamento progressivo da obra iniciada por Simon, explorando-se sobretudo o papel dos factores cognitivos na decisão com utilizações cada vez mais marcadas das ciências computacionais.

Finalmente, convém notar que mesmo a este nível global de análise — do comportamento de organização como um todo — o meio-ambiente não afecta apenas as entradas e saídas do sistema mas igualmente a sua fronteira. Embora esta noção não tenha definição anatómica ou arquitectónica, a multiplicação de instrumentos de processamento da informação, como por exemplo, «computador doméstico», abre novas e insuspeitadas extensões na rede de comunicações das organizações que estão a revolucionar os locais de trabalho, as formas de educação, a assistência aos doentes, etc. As organizações, mormente as que se dedicam ao processamento de informação, tenderão cada vez mais para a descentralização no espaço físico. Esta novidade gerará um novo tipo de problemas de participação.

Por outro lado, o modo como a organização é capaz de resistir aos impactos do meio-ambiente, depende em larga medida da capacidade e nível dos seus reservatórios. Esta

---

há que vê-la também como esperançosa. Não é por acaso que as grandes conquistas verdadeiramente humanas, que melhoraram as condições da vida física e mental, nunca se verificaram em momentos de estabilidade social, antes foram causa e consequência de revoluções violentas, científicas e culturais.

Vale ter esperança que a abertura de canais de comunicação em ritmo exponencial, entre os homens de todo e qualquer país, consiga neutralizar em tempo útil as tendências beligerantes das classes dirigentes.

observação é trivial se se tratar de um sistema hidráulico ou até de um banco. Noutros casos não surgirá tão evidente à primeira abordagem, mas a regra é generalizável.

Estas duas últimas referências, às fronteiras e aos reservatórios, mostram que, mesmo para se estudar o comportamento organizacional global, se torna necessário violar a «caixa preta». Isto é, torna-se necessário passar a um segundo nível de análise sistémica.

Semelhante argumentação poderia ir sendo aduzida para sucessivas descidas de nível, mas talvez seja mais simples dizer que as organizações humanas se situam numa hierarquia de sistemas abertos e que, consequentemente, o seu estudo exige a consideração dos super e subsistemas que nela se intersectam. A natureza dos problemas em consideração determinará o nível ou níveis de análise. Em geral a conjugação de três níveis de análise é necessária para se abordar qualquer problema comportamental.

Certas disciplinas psicológicas estão mais aptas a defrontar certos níveis sistémicos. Assim, as relações entre grupos (as próprias organizações ou seus grupos constituintes) beneficiarão das investigações da Psicologia Social europeia, as relações interpessoais nos grupos de toda a tradição americana. Quando encaramos o indivíduo na organização será a Psicologia Geral a nova referência principal mas toda a série de disciplinas que a liga à Biologia (e à Antropologia) se poderá revelar de interesse. Neste domínio, cada vez mais a Psicologia Cognitiva se tem afirmado como indispensável.

Não obstante, estas indicações de correspondência, há que ter sempre presente que a Psicologia das Organizações deve ser encarada como uma área independente de investigação. Por exemplo, se se quiserem aplicar directamente os resultados dos estudos sobre o pequeno grupo experimental, que, em boa verdade, se referem a acontecimen-

tos momentâneos, arriscamo-nos a esquecer a pressão permanente exercida nas estruturas formais. São elas referidas subsequentemente.

## OS SUBSISTEMAS ORGANIZACIONAIS

Qualquer que seja a organização em foco ela tende a integrar cinco *subsistemas estruturais* (Katz e Khan, 1978):

### 1) *de produção*

Diz respeito fundamentalmente aquilo que a organização faz.

Este subsistema «desenvolve uma *dinâmica de proficiência técnica*. O campo de forças é gerado pelos requisitos da tarefa e a ideologia é dirigida para a sua realização. A concentração no desempenho da tarefa tem como consequência o desenvolvimento de padrões de competência e de método».

### 2) *de fronteira*

Diz respeito à oferta, procura e relações com outras organizações.

### 3) *de manutenção*

Visa integrar as pessoas, membros da organização, nos seus papéis funcionais. Tem a ver com todos os processos de recrutamento, selecção, admissão, orientação, formação e treino, etc. Orienta-se para a manutenção da *estabilidade e predictabilidade* da organização. Rege-se por mecanismos homeostáticos. Apega-se às especificações formais.

### 4) *de adaptação*

Diz respeito à mudança organizacional. Neste sentido não responde apenas aos impactos do meio-ambiente mas também às pressões internas geradas nos grupos e nos indivíduos.

## 5) de gestão

Intersecta todos os sistemas anteriores na medida em que exerce controlo sobre todos eles. Três funções básicas são exercidas por este subsistema: 1) coordenação de subestruturas; 2) resolução de conflitos, e 3) coordenação dos requisitos exteriores com os recursos e necessidades da organização.

## PROBLEMAS ESPECÍFICOS

Todos os subsistemas que acabam de ser delineados são constituídos por elementos materiais, semimateriais e humanos. São estes últimos que estão aqui em foco. O delineamento atrás permite entrever mais claramente que problemas eles põem às «psicologias».

O que está em causa no subsistema de produção é fundamentalmente a motivação. É pelo menos este o enunciado clássico. Na verdade esta perspectiva americana teve como consequência a limitação do campo de aplicação da motivação psicológica às organizações. É por isso que Mitchel (1979) reconhece, ao rever a literatura, que a investigação da motivação na organização se tem limitado a três questões gerais:

- a) Por que razão iniciamos um esforço numa tarefa?
- b) Quanto esforço decidimos despende?
- c) Por que razão persistimos trabalhando na tarefa ao longo do tempo?

Veremos adiante que se torna necessário que a motivação seja aplicada a outras questões organizacionais. Neste ponto notemos outro aspecto. O desempenho de tarefas — aspecto central do subsistema de manutenção — exige que se estudem as *estratégias* aplicáveis. Trata-se antes de mais, de um problema cognitivo. Dito de outro modo:

não basta explicar porquê, há que descobrir «como». Simon foi um dos primeiros a apontar a necessidade desta dicotomia na investigação. Ele próprio e seus continuadores têm-se encarregado de aprofundar tais questões. Esta tendência decerto se acentuará na década de 80.

O subsistema de fronteira põe ainda mais claramente os problemas cognitivos. Mas põe-nos a um nível diferente do anteriormente implicado. Trata-se antes de mais de estudar as normas e valores da organização, mormente, em confronto com outras organizações. É neste domínio que os desenvolvimentos da psicologia social europeia deverão ser relevantes.

Os subsistemas de manutenção visam integrar as pessoas no seu *papel* organizacional. Absolutizando-se este domínio dir-se-á, como tantas vezes acontece, que as organizações são antes de mais «distribuidoras de papéis sociais». São-no, de facto, mas para que tal aconteça é necessário que os seus diversos subsistemas funcionem com um mínimo de coordenação e estabilidade.

No aspecto dinâmico este subsistema rege-se por mecanismos homeostáticos, por ciclos cibernéticos negativos. É de grande importância nas organizações burocráticas e, na generalidade, sempre que as especificações da organização formal são invocadas, visam antes do mais a manutenção do *status quo*. Esta invocação é quase sempre feita pela «parte pendente», por aqueles que dentro da organização se sentem ameaçados na sua posição. É de importância prática fazer notar que é aquela «parte pendente» que tende a chamar os psicólogos para que intervenham nas situações de conflito que lhe minam a estabilidade. Ora se os psicólogos são chamados a intervir sob o pretexto de serem agentes de mudança científica, encontramos-nos perante uma situação paradoxal! Se os psicólogos não forem os primeiros a ver claramente qual o papel que as partes em conflito pretendem que venham a de-

sempenhar, facilmente serão manipulados e arriscam-se a «perder o jogo»<sup>(5)</sup>.

Tendo o subsistema a ver com o recrutamento, selecção, orientação, formação, etc., tem ele sido tradicionalmente dominado pela psicométria e psicologia diferencial. Isto depende do mesmo vício absolutista que isola este subsistema do contexto geral organizacional. Na realidade, o domínio psicológico que aqui é verdadeiramente relevante diz respeito numa perspectiva geral à *socialização*. Em conjunto, estas duas perspectivas devem ser encaradas como condicionantes genéticas de papéis organizacionais. Do que se trata é do desempenho de um papel; isto se coaduna com a noção, há muitos anos, lançada por Floyd Alport (1954) da *inclusão parcial*, ou seja, de que a participação das pessoas na organização se limita apenas àqueles aspectos da personalidade que têm a ver com o que a organização espera que eles desempenhem.

Esta última perspectiva esteve como que esquecida por força de se pretender impor à análise da realidade organizacional um modelo globalista da psicologia. Foi um economista, A. Hirshman (1970), que, num livro, significativamente intitulado *Exit, voice and loyalty*, analisou as relações de participação do indivíduo na organização e tentou esclarecer as variáveis que condicionam os pólos alternativos: abandono, voz activa e lealdade.

Esta obra, bem como a de Simon, sugere que cada vez mais os psicólogos terão de ser capazes de utilizar conceitos económicos nas

suas análises e no planeamento das suas intervenções. A revivescência de uma disciplina, há mais de 80 anos anunciada, a *Psicologia Económica*, ilustra claramente esta tendência (ver: O. G. Pereira, 1980).

Os papéis organizacionais, atrás referidos, são fundamentalmente definidos pela organização formal. Seria razoável esperar que a aprendizagem e socialização que medeiam a sua aquisição produzam outros efeitos estáveis no comportamento organizacional. Com efeito, hábitos, atitudes e outras «disposições comportamentais» são produtos não previstos pelas especificações dos dirigentes. Ora estas «disposições comportamentais» explicam muito melhor o comportamento real dos membros da organização que as especificações formais. Um dos aspectos em que são factores explicativos de ímpar relevância tem a ver com a mudança na organização<sup>(6)</sup>.

É o *subsistema adaptativo* que tem a ver com a mudança organizacional. Tal como todos os organismos vivos também as organizações humanas têm a sua «história natural». Tal como os grandes impérios conhecem a ascensão, o apogeu e o declínio. Ou se expandem, mantendo continuamente um ba-

---

(5) Há um aspecto particular dos papéis organizacionais que convém mencionar. Trata-se do modo como esses papéis são desempenhados e como são vistos pelo que se chama «análise de funções». Após os tempos heróicos da «análise científica do trabalho» encontra-se hoje em pleno desenvolvimento uma nova disciplina, com nomenclatura e ênfase algo diferente na Europa (*Ergonomia*) e Estados Unidos (*Engenharia de Factores Humanos*).

A tendência actual na investigação americana é para partir de *modelos normativos* da tarefa. Com efeito, fazer a análise de funções em mera base descritiva, leva a considerar um conjunto de comportamentos que têm mais a ver com outras «disposições comportamentais adquiridas» que com o papel organizacional. Por isso, na prática, a análise de funções clássica leva a distorções e impasses e é incapaz de resolver os problemas de base.

---

(6) É interessante notar que a posição paradoxal do psicólogo na sua intervenção empresarial tenha sido intuída por alguém cuja formação e investigação fundamental se situa na terapia familiar (M. Selvini Pallazoli et al., 1981) num capítulo significativamente chamado «A Empresa já tem o seu jogo». A G. Baveson e aos terapeutas familiares que seguiram suas ideias inovadoras se deve o estudo do paradoxo interpessoal como instância psicopatogénica e terapéutica.

lanço positivo, ou tendem inexoravelmente para o desaparecimento. Se a expansão provoca inumeráveis problemas humanos, o declínio e o desaparecimento provocam outros. Em épocas turbulentas como a nossa é de prever que esta última tendência venha a ter grande peso social. Os próprios sindicatos modelados pelo processo evolutivo da revolução industrial terão de sofrer extensas adaptações num mundo cada vez mais dominado pelo que parece ser a revolução da informação. Neste como em todos os outros casos de transformação drástica do meio ou a adaptação se dá ou a extinção (provavelmente gorada do interior, por abandono e não filiação) será inexorável. A agonia poderá ser dramática e de todo imprevisível nas suas consequências. (Idêntico raciocínio se poderá fazer relativamente aos partidos políticos, às grandes empresas de produção ou, genericamente, a todas as organizações dependentes do industrialismo.)

Finalmente, o *subsistema de gestão*, alinha-se num mecanismo psicológico de base que é a tomada de decisões.

Como já se indicou o processo de decisão foi encarado, até muito recentemente, com base exclusiva em teorias económicas. Chegou, finalmente, o tempo da Psicologia. (Ver O. G. Pereira, 1980 e 1980a.) Os problemas que se põem a esta nova abordagem são inumeráveis. Há sinais que indicam que muitos deles serão atacados na época de 80.

## AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Para se explicar o funcionamento dos cinco subsistemas que acabam de ser delimitados é necessário proceder a uma nova passagem de nível. O que se torna patente na sua actuação não depende tanto das personalidades envolvidas nem dos quadros so-

ciais em causa, mas antes de mais das relações que se estabelecem entre os membros das organizações. Deparamo-nos com o campo privilegiado de estudo da Psicologia Social.

Se, como já se indicou, o subsistema de produção implica alguns problemas de motivação (mais grupal que individual, note-se), já o subsistema de fronteira diz respeito a problemas de cognição (no aspecto social, as normas e valores, no aspecto individual, o conhecimento da própria organização, a percepção de pessoas, a atribuição causal, etc.). Por seu lado, o subsistema de manutenção está claramente envolvido com as questões de aprendizagem e socialização e é a propósito desta estrutura que se começam a pôr os problemas de intervenção.

A propósito deste subsistema põe-se claramente a questão da resistência à mudança das atitudes. Mais recentemente, investigação e intervenção focam-se fundamentalmente sobre o conflito. Finalmente, o subsistema de gestão, na medida em que detém o poder formal de decisão sobre os outros, envolve inúmeras áreas como a comunicação, a decisão, a liderança, etc.

Esta enumeração de correspondência não implica que a Psicologia das Organizações se limite a ser uma Psicossociologia Aplicada. Todas as questões têm de ser retomadas de *per si* e no meio específico em que se verificam. Esta prescrição não é nova, tem sido amplamente praticada e produzido resultados notáveis. Compare-se, por exemplo, o tratamento dado à motivação num tratado de Psicologia Social e num tratado de Psicologia das Organizações. Assim mesmo, há que ter em conta que muita teorização específica desta última disciplina ainda não conseguiu superar as referências individuais. É sobretudo quando se ensaia a intervenção psicológica que se torna patente que a abordagem individual não é suficiente, que há que atender à díade e ir para além da díade.

Note-se, por exemplo, que se se tentar estudar a comunicação entre duas pessoas, observando apenas o que se passa com cada uma delas, ficaremos limitados a um modelo muito pobre e inconsequente. Mesmo introduzindo os conceitos de mensagem, código, canal, ruído, etc.; embora alarguemos o campo da explicação, ainda permanecerão muitas indeterminações. É necessário, como Carlo Ricci (in *Pallozoli*, 1981) indica, não só atender a estes suportes da relação, mas igualmente ter em conta que mesmo a simples relação diádica só é analisável no seio de uma rede de relações mais vasta que a explique. Curiosamente, esta rede assume a forma de um organograma informal.

## O HOMEM NA ORGANIZAÇÃO

Vamos terminar por onde outros começam e no domínio em que os estudos historicamente se iniciaram. Tal como a Psicologia Social se constituiu à volta dos problemas do indivíduo na sociedade (por vezes assumindo a tonalidade antropológica da relação entre a personalidade e a cultura) também a Psicologia das Organizações arrancou a partir desta perspectiva. Na década de 30, a «Escola das relações humanas» (não obstante esta designação que a popularizou) encarava, antes do mais, os trabalhadores sob uma óptica intrapsíquica, em confronto com uma hierarquia.

O seu sucesso ficou-se a dever à novidade da introdução de conceitos psicológicos num domínio até aí dominado pelo modelo formal da burocracia. O seu progressivo apagamento, não obstante os muitos resultados positivos que alcançou, ficou-se a dever à ausência de uma perspectiva interpessoal. Por essa razão, só nos anos 50, a partir do esforço de Kurt Lewin e seus discípulos, a Psicologia assentou definitivamente arraias neste domínio. O que se seguiu foi, efecti-

vamente, a criação de uma verdadeira Psicossociologia das Organizações (\*).

Se é verdade que ainda hoje nos encontramos, no plano dos métodos sectoriais, a viver a continuação desta última corrente, a adopção da Teoria Geral dos Sistemas, como quadro de referência heurístico, faz-nos ponderar se não teremos de voltar a colocar a questão do indivíduo na organização. Trata-se de usar um nível específico de análise que implica mesmo que outros subníveis (pelo menos o biológico) ainda se poderão revelar relevantes e necessários.

Seria efectivamente estranho que uma disciplina que se reclama ou da designação de *Psicologia* ou de designação de *comportamento*, pudesse prescindir da referência ao indivíduo e aos seus problemas. Simplesmente, o que está a suceder e decerto se irá acentuar nesta década de 80 é que o enquadramento «indivíduo-organização» não será isolado ou absolutizado, como na década de 30. O que daqui resultará é que as questões emergentes nesta vertente serão melhor esclarecidas na sua relação com as questões dos níveis sistémicos adjacentes, evitando-se erros como os de hoje tão comuns, de se tentarem fazer previsões sobre a pessoa partindo directamente de variáveis sociais (escamoteando, portanto, os níveis organizacional e interpessoal).

Se na secção anterior se utilizou um exemplo relativo à comunicação, aqui pode apelar-se para um relativo à motivação. Já vimos que este capítulo da Psicologia, que afinal se relaciona com a questão fundamental do *porquê* do comportamento, tem uma

---

(\*) Em termos históricos as seguintes datas e desenvolvimentos parecem ter sido os cruciais no estudo do comportamento organizacional:

1900 — Modelo clássico: burocracia de Weber;  
1930 — Escola das relações humanas;  
1945 — Investigação operacional;  
1950 — Corrente psicossociológica;  
1955 — Modelo neoclássico;  
1965 — Teoria Geral dos Sistemas.

presença ubiqüitária em todos os níveis até aqui considerados. Reparemos agora que questões como adesão a uma organização (por recrutamento, candidatura, concurso ou jogo de empenhos) implica sempre um quinhão pessoal e como tal tem de ser considerada. O que, por exemplo, não tem acontecido na psicologia americana.) Outras questões que Hirschman põe a respeito da participação nas organizações — abandono, voz activa ou lealdade — podem ser colocadas no mesmo pé.

É bom que o sejam. Mas esta nova década da Psicologia Organizacional, somos obrigados a notar que qualquer das participações assumidas da adesão à lealdade, não dependem apenas (isto é, são explicáveis na base de variáveis) do indivíduo mas do círculo das suas relações imediatas e mediatas, dos seus grupos de pertença e referência, das suas representações da organização e dos seus valores sociais. Entre todos estes níveis se estabelecem ciclos de casualidade circular em que não é possível distinguir causas e consequências, porque no ciclo temporal, todos tendem a assumir ambos os papéis. Estamos perante uma nova forma de raciocínio.

Daí que seja de reconsiderar a afirmação de Simon de que a organização depende «da vontade dos seus membros de cooperarem para um fim comum». Ela surge aqui como um deslize «idealista». A articulação entre os membros da organização, que a mantêm como tal, depende da conjugação de inúmer

ros factores positivos e negativos, do equilíbrio dinâmico de ciclos de agregação e desagregação, tem antes do mais, uma natureza de compromisso.

É esta a lógica da abordagem sistémica.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLPOR, F. — «The structuring of events: outline of a general theory with applications to psychology». *Psychological Review*, 61, 281-303 (1954).
- ETZIONI, A. — *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press, 1961.
- HIRSHMAN, A. — *Exit, voice and loyalty*. Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1970.
- KATZ, D. and KAHN, R. — *The social Psychology of Organizations*. New York: Wiley, 2nd ed., 1978.
- MITTCHER, T. — «Organizational behavior». *Annual Review of Psychology*, 30, 243-281 (1979).
- PEREIRA, O. G. — «O factor humano: Uma introdução à Psicologia Económica». *Economia*, IV, 2, 1980 (\*).
- PEREIRA, O. G. (Ed.) — *Psicologia Económica: Disciplinado futuro*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa (1980) (\*).
- SELVINI PALAZZOLI, M. et al. — *Sul fronte dell'organizzazione*. Milano: Feltrinelli, 1981.
- SIMON, H. — *Administrative Behavior*. New York, Mac Millan, 1976 (1st ed., 1945).

---

(\*) Neste artigo são tratados com muito mais amplidão, embora sob a óptica da Psicologia Económica, muitos dos aspectos apenas mencionados no presente texto. Na antologia são apresentados os textos mais relevantes naquele domínio.