

Nota de Abertura

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UMA PANORÂMICA SISTÊMICA

É para mim uma distinção e um prazer prefaciá-lo este número 50 de **Análise Psicológica**. Foi ele pensado para assinalar o regular funcionamento do Mestrado em Comportamento Organizacional no ISPA. Apresenta colaboração heterogênea e diversificada. Entre ela convém destacar os artigos de alunos daquele mesmo mestrado.

Poderá surpreender a não unicidade de temas e problemas num número comemorativo. Se não foi inteiramente propositado, revela-se sem dúvida adequado. O Comportamento Organizacional é uma área relativamente jovem e particularmente efervescente. Daí a variedade.

Convém, contudo, estabelecer um fundo em que as imagens se destaquem claramente. Por isso, procuro delinear, com a brevidade e a generalidade possíveis, uma panorâmica sistêmica da área que nos ocupa.

1. A matéria de estudo em Comportamento Organizacional (Organisational Behaviour) é sensivelmente a mesma que se estuda sob as designações Psicologia das Organizações, Psicologia Social das Organizações ou Psicossociologia das Organizações. Em tempos, mais recuados falou-se de Psicologia do Trabalho e Psicologia das Relações Industriais.

Há também considerável sobreposição, com a Sociologia das Organizações.

Convém reconhecer que cada uma das designações acima, consagra um ponto de vista particular sobre o mesmo campo e que dentro da designação se podem encontrar, também, pontos de vista diversificados.

Daí a adopção de Comportamento Organizacional que é a que abrange um campo de estudo mais vasto, uma vez que ainda intercepta áreas de outras disciplinas como a Teoria das Organizações, a Ética, a Ciência Política, a Antropologia Cultural, a

História, o Direito, a Medicina, e a Psicologia Económica. Ou seja, todas as ciências humanas são relevantes para o seu estudo. Por isso mesmo os seus métodos são muito variados, incluindo não só os de investigação e diagnóstico, como também os de intervenção.

Em boa verdade, esta disciplina decorre da necessidade de lidar com as organizações humanas, a diversos níveis de complexidade.

ABORDAGENS

2. Podemos abordar o estudo do Comportamento Organizacional de duas maneiras. Directamente, por via da Psicologia, ou mais especificamente, da Psicologia Social. É instrutivo conhecer o modo como os conceitos psicológicos se desenvolveram até ao presente, uma vez que, não obstante todas as intersecções indicadas, a Psicologia continua a ser a ciência de referência desta disciplina.

Chama-se a esta primeira abordagem, da base para o topo. A outra abordagem é do topo para a base, é mais vincadamente filosófica (parte da Teoria das Organizações) e sociológica.

O curioso é que na maioria das aplicações as duas abordagens não «encaixam». Isso se deve, provavelmente, a uma deficiente interpretação sistémica.

2.1. Há duas maneiras de abordar a teoria sistémica. Correspondem a dois momentos no tempo. Na primeira metade do século XX partia-se da célula e generalizou-se esta visão biológica aos mais diversos sectores do conhecimento. No último quartel do século o ponto de partida foi a Economia, vista à luz da epistemologia da complexidade. Passamos a falar não apenas de sistema aberto mas, mais, de sistemas adaptativos complexos.

2.2. Os sistemas adaptativos complexos têm quatro características:

- são constituídos por agentes múltiplos*
- são construídos a partir de blocos*
- utilizam modelos internos*
- exibem uma novidade perpétua*

Consideremos brevemente cada uma delas.

2.2.1. Um sistema é uma rede de agentes múltiplos que actuam em paralelo. Exemplos possíveis: memórias, espécies, células, agentes económicos, membros de organizações.

Cada agente encontra o seu ambiente por força das interacções com outros agentes. Ou seja, não há nada fixo no ambiente. É enganador partir de uma caracterização global do ambiente que sirva de fundo a todas as figuras (agentes).

Por este facto: o controlo do sistema é altamente disperso. Não há, é enganador procurar um Magister ludi (ou forçar a sua presença).

2.2.2. Há níveis diversificados de organização. O que são agentes a um nível tornam-se (por agregação) blocos no nível seguinte.

Em continuidade, o sistema revela e condiciona os blocos, porque retêm experiência.

Literalmente e a um nível metateórico:

- *evolução*
- *desenvolvimento*
- *aprendizagem*
- *adaptação*

são conceitos equivalentes. Só um modelo unitário os pode servir. Recorde-se, entre outros, Jean Piaget.

2.2.3. *Os sistemas adaptativos complexos antecipam o futuro. Possuem modelos internos activos e adaptativos.*

Exemplos possíveis, entre cerca de 100 conceitos dispersos:

- *ADN*
- *disposições comportamentais adquiridas*
- *atitudes*
- *hábitos*
- *papéis sociais*
- *teorias implícitas*

2.2.4. *Os sistemas adaptativos complexos diferenciam-se tipicamente em múltiplos nichos. Agentes especializados constituem, exploram e organizam novos nichos. Daí que tais sistemas nunca estejam em equilíbrio.*

Isto implica que os agentes que nunca podem maximizar ou otimizar sejam:

- *utilidades*
- *expectativas*
- *capacidades*
- *adaptações.*

Consequentemente, os sistemas são tipicamente imprevisíveis. Encontram-se em perpétua novidade. Tal como acontece com a metodologia, que é também um sistema adaptativo complexo.

3. *Se abordarmos o Comportamento Organizacional directamente, temos de considerar os dois conceitos contidos na própria designação: Comportamento e Organização.*

COMPORTAMENTO

3.1. *Fala-se hoje em Ciências do Comportamento para designar todos os ramos científicos que se centram na acção humana. (Por exemplo, fala-se de Medicina Comportamental, quando se refere a dependência da saúde e de certas doenças em estilos de vida ou hábitos pessoais ou sociais. Pense-se na SIDA ou na toxicodependência.) A origem da nova designação radica-se na escola comportamental (behaviourism), que surgiu, na Psicologia, no início do presente século, mas não se vincula a ela.*

Comportamento é, em geral, qualquer acção observável num sistema aberto. Interessa-nos aqui o comportamento humano, que em termos simples, designa o que o homem faz, diz ou exprime. A expressividade tende a ser considerada como a mais notória manifestação humana e o objecto princeps da Psicologia.

Em termos práticos não se pode, ou a pouco leva, abstrair o comportamento

da situação em que se produz. Por isso o que mais no interessa aqui é o comportamento relacional ou interpessoal, no qual a expressividade é primária.

Numa organização consideram-se vários níveis de observação do comportamento relacional, a que correspondem a múltiplos nichos:

entre duas pessoas	diádico
entre poucas pessoas em interacção	grupál
no seio do grupo	intra-grupál
entre grupos	intergrupál
da organização no seu conjunto	organizacional
entre organizações (na envolvente)	interorganizacional

Os seres humanos nascem com um repertório de comportamentos limitado (não falam, por exemplo) e com limitações estruturais para certos comportamentos (nunca chegarão a voar, por si sós). Têm de adquirir ao longo da vida muitos comportamentos novos para sobreviverem na natureza e viverem em sociedade. A isso se chama aprendizagem. É uma actividade adaptativa. Mas o ser humano como qualquer sistema adaptativo também tem de aprender a organizar-se a si próprio.

A teoria da aprendizagem tem um papel capital em Psicologia e aplicação forçosa em Comportamento Organizacional.

Em Psicologia Social (e em Sociologia) a aprendizagem é central no processo de socialização (acomodação mútua do ser humano e da sociedade). A socialização organizacional estuda a acomodação mútua entre o membro e a organização. Tem dois sentidos. Nota-se bem.

Pode dizer-se que a intervenção nas organizações se centra em torno de dois problemas. Um é a necessidade de fazer aprender novos padrões comportamentais (exemplo: treino profissional). Outro é a necessidade de suspender ou alterar padrões de comportamento indesejáveis — modificação do comportamento. Daqui decorre, igualmente, um terceiro factor, a auto-organização.

Assinale-se a importância, cada vez maior, do comportamento homem-máquina nos estudos de Comportamento Organizacional, que constitui uma disciplina autónoma, a Engenharia de Factores Humanos ou a Ergonomia.

ORGANIZAÇÃO

3.2. Organização é a repetição de padrões reconhecíveis ao longo das coordenadas espaciais ou temporais.

Discute-se se a organização é uma propriedade do universo ou da mente humana, a questão é, talvez, insolúvel, pois seria a mente humana que teria de decidir por uma das alternativas.

É mais interessante explorar este paradoxo, sem o tentar resolver. Repare-se que toda a ciência decorre do reconhecimento de que a realidade é organizada. Hoje até nos inclinamos para postular organização para o caos. Mas, por mais negativo que possa ser estudar a organização no mundo exterior — da Astronomia à Mecânica Quântica, da Química à Biologia — interessa reparar no sentido da ordem que é específico do ser humano. Começa na mais simples preocupação e está presente em todas as manifestações artísticas. A ordem é, também, apanágio da Ética e do Direito e intrínseca à Matemática e à Filosofia.

Temos razões para crer que, desde o início da sua existência, o homem sobreviveu em agregados, no mais simples dos quais é possível detectar organização.

As organizações complexas que discutimos em Comportamento Organizacional, baseiam-se, afinal, neste princípio.

3.3. *A Teoria das Organizações é uma disciplina filosófica que estuda as constâncias das formas mais permanentes da situação humana.*

O fito desta disciplina é chegar a uma tipologia das organizações.

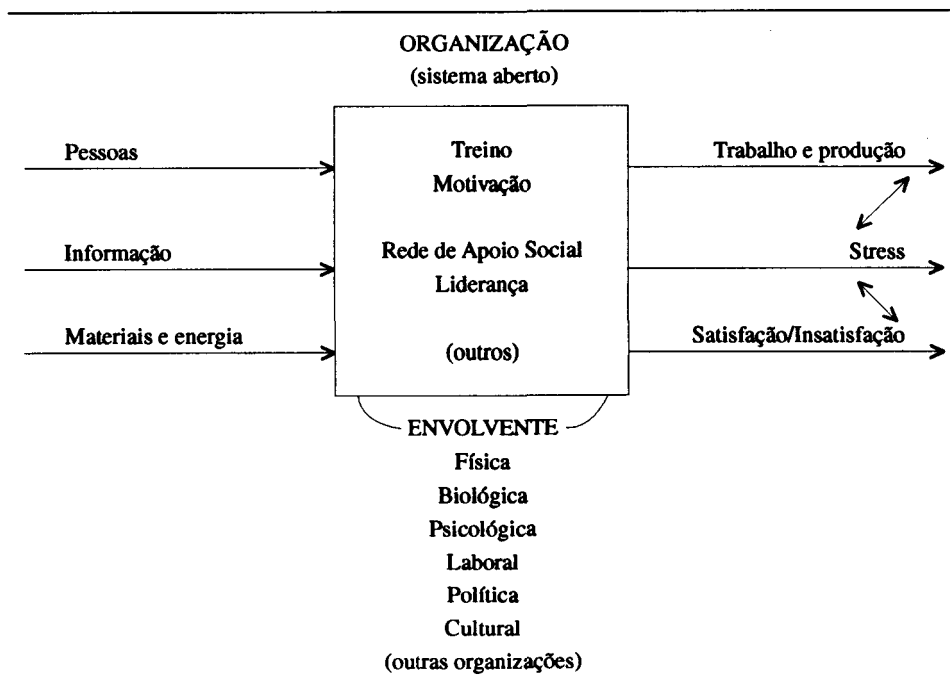
Trata-se de uma aproximação descritiva que caracterizou, genericamente, as ciências no século XVIII. Mas não se limita à descrição. Parte dela para voos mais abrangentes e potencialmente dinâmicos.

4.1. *No sistema aberto considera-se o propósito, os elementos estruturais (organização interna) e dinâmicos (de funcionamento), as entradas e saídas.*

ENTRADA NA ORGANIZAÇÃO

5. *Nas organizações humanas entram pessoas, informação (através de pessoas), energia e matéria (Figura 1).*

FIGURA 1
A organização como sistema aberto



O problema das pessoas na organização tem muitas vertentes. Pode ser aproximado através do estudo das carreira, da noção de contrato psicos-

sociológico e de muitas outras maneiras, não esquecendo que são as pessoas, ou produtos do seu comportamento o que veícula a informação que entra na organização.

O contrato psicológico ou psicossociológico é um sistema de mútuas expectativas entre a pessoa que trabalha e a organização (representada, também, por pessoas). Começa a desenvolver-se antes da admissão, prolonga-se pela carreira, com diversas fases discerníveis, e ainda se mantém para além dela.

Tem paralelos e sobreposições com o contrato de trabalho (jurídico) e com o contrato social, mas não se resume a eles, pois estuda-se, fundamentalmente, em termos de expectativas, um conceito em que tanto Psicologia quanto Economia se revêem.

É vital notar, desde aqui, que as pessoas não se relacionam com a organização, enquanto tal, mas com pessoas que elas consideram corporizar as organizações.

SAÍDA DAS ORGANIZAÇÕES

6. Na saída das organizações consideramos o comportamento de trabalho (performance), tudo o que diz respeito à satisfação e insatisfação do trabalhador e, finalmente, a tensão pessoal (stress) originada pelo facto de se trabalhar na organização.

6.1. Historicamente, a primeira e, de início, única preocupação dos empresários era a produção (dependente, claro está, da «performance»).

Conflitos laborais e a acção dos psicólogos acabaram por impôr a consideração de factores de satisfação com o trabalho. Tão cedo quanto, 1922, Kurt Lewin, afirma que «as organizações existem para as pessoas e não as pessoas para as organizações».

O conflito é, hoje, considerado inerente à situação laboral e exige uma atitude de gestão do conflito.

O conflito é apenas um dos factores geradores de tensão (stress), que também é inerente à situação organizacional. O stress é uma reacção inespecífica e, fundamentalmente, incontrolável da pessoa a exigências a que não pode dar resposta imediata ou satisfatória. Representa a entropia, que é também saída dos sistemas físicos abertos. Só a gestão do stress permite manejar as relações entre performance e satisfação.

Note-se que o que aqui está em causa é a variável dependente das investigações em comportamento organizacional. Isto é, é nas variáveis de saída que se encontra o critério que guia a decisão final da pesquisa.

Em termos de utilização, as variáveis têm de ser muito melhor especificadas do que aqui se delineou.

PROPÓSITO

7. As organizações têm, tal como todos os sistemas abertos, um propósito. É dele que decorrem as suas finalidades e objectivos.

O propósito é mais vasto que as simples finalidades e objectivos, que se limitam ao nível (lógico) organizacional. Têm a ver com as pessoas e com a sociedade e por isso têm um forte componente ético.

Por vezes esta implicação não é apreciada. Isso deve-se à persistência da epistemologia positivista, a qual é cada vez mais contestada como reducionista.

Mas a questão é também prática. Uma organização em crise pode soçobrar se tacanhamente, se restringe a encarar-se a si própria em termos de finalidades e objectivos. (Peter Drucker refere o caso da fábrica, de garrafas de vidro, para leite à beira de falência, devido à concorrência de novos materiais de embalagem. Ajudando-a a perceber que afinal o seu negócio era a embalagem (propósito), sendo o leite um mero acidente (objectivo), bastou uma reformulação do produto (finalidade), para que voltasse a ter êxito. Por isso a primeira pergunta que ele fez, como consultor foi: «What's your business?»)

O problema psicológico fundamental, nesta vertente, é o da percepção, no seu âmbito mais geral.

Será evidente que é em termos de propósito que se têm de perceber as entradas e saídas do sistema, bem como os elementos que a conectam.

Mas há sempre outro propósito. É a tendência permanente para a auto-organização. Pode sustentar-se que ou uma organização trabalha para a adaptação às contingências da envolvente, ou trabalha para a auto-organização.

Apreciamos agora melhor o que Kurt Lewin dizia da dinâmica de grupo: ou o grupo trabalha para a coesão ou trabalha para a realização da tarefa.

Considerar esta disjunção poderá fazer avançar decisivamente os estudos nesta área.

A CAIXA ABERTA

8. *Quando se consideram apenas a envolvente, o propósito e as entradas e saídas do sistema diz-se que se adopta uma filosofia de caixa negra. Não olhamos para o que é interno ou intrínseco ao sistema. Era essa a aposta do comportamentismo inicial e radical. Teve ele a inegável vantagem de nos livrar de muitas arbitrariedades de interpretação e consideração subjectivas pouco fiáveis. Contudo se se conseguir manter o objectivismo de observação, a todos os níveis, a caixa negra pode ser aberta.*

8.1. *No caminho que levou à produção, a performance do trabalhador é alicerçada em dois pilares, o treino e o empenhamento. O primeiro tem a ver com a aprendizagem. Aquela que se traz para a organização e a que se adquire nela (treino).*

O empenhamento é um aspecto fulcral da motivação e pode ser avaliado em termos de esforço marginal.

As condições de trabalho afectam a performance e a motivação. Ultimamente tem-se dado importância (talvez demasiada) à cultura e ao clima organizacional.

8.2. *Quando se fala de satisfação deve entender-se este termo como englobando tudo aquilo que o trabalhador retira da organização para si e a que confere um valor positivo. Insatisfação deve entender-se da mesma maneira, mas com valor negativo.*

Não se deve esquecer que um dos factores mais importantes que se retira do trabalho é a satisfação intrínseca com o que se faz. Não há melhor motivador. O balanço satisfação-insatisfação torna-se, então, muito relevante. Este é mais complexo do que se pode estimar somando e subtraindo! Pode-se estar muito satisfeito e insatisfeito, ao mesmo tempo, na mesma situação. Tudo depende do referente.

Por isso mesmo é de reter a definição comportamental de motivação — Comportamento motivado é o que visa objectivos —, desde que se entenda no âmbito mais geral do propósito pessoal.

Comportamento motivado é diferente do comportamento de resposta, isto é, aquele que os comportamentistas mais estudaram e que resumiram no esquema E → R. Se o telefone toca e eu o atendo, exibo um comportamento de resposta, mas se vou telefonar, isso é um comportamento motivado.

As teorias gerais da motivação e as teorias da motivação para o trabalho têm oscilado entre dois modelos, hierárquico e factorial. Só no primeiro caso o propósito pessoal é considerado.

A motivação deve, pois, ser encarada como um processo que conecta os elementos de entrada e de saída do sistema, pois influencia performance, satisfação e stress. Contudo, esta influência não deve ser encarada, em caso algum, como unidirecional. A motivação refere-se (feeds back) pelos resultados que produz e, por isso, vai influenciar as expectativas, mesmo daqueles que ainda não entraram na organização.

8.3. *O stress é inerente ao trabalho e à vida organizacional. Não deve ser encarado como um factor inerentemente negativo (causa de sofrimento e de doenças) ou inerentemente positivo (sem exigências as pessoas não trabalham). Tudo depende do contexto e do grau de intersecção entre o propósito da organização e os propósitos das pessoas. Quando este é muito baixo, as pessoas trabalham pouco e mal, sofrem e estão insatisfeitas. Quando é muito alto, as pessoas são capazes de performances excepcionais, mesmo a custo de sofrimento e de insatisfação momentânea. Mas há um limite para além do qual o stress se torna destrutivo. Daí que a gestão do stress seja um aspecto fundamental nas organizações situadas nos sectores de ponta, altamente dinâmicas ou que tenham de lidar com alta incerteza, risco ou mesmo perigo real.*

A gestão do stress é muito facilitada pela existência de uma rede de apoio social na organização. Esta não se limita a aspectos materiais e organizativos é, fundamentalmente, de carácter interpessoal, envolvendo chefes, subordinados e colegas. Depende do que poderá ser chamado saúde organizacional, da cultura, do clima (que também se interinfluenciam em rede). Depende, antes de tudo o mais da liderança a qual é, aliás, a função mais directamente responsável pela gestão do stress.

8.4. *O conceito de liderança deve ser encarado como mais restrito que o de chefia, de direcção ou de gestão.*

Liderança é uma acção excepcional para momentos excepcionais. Objectivamente só se pode falar dela quando se verifica um comportamento grupal de seguimento. No grupo, em qualquer grupo, não é líquido que o líder seja o superior hierárquico.

A liderança remete, fundamentalmente, para as relações de poder e é, talvez, no limite, o único fenómeno comportamental unidirecional nas organizações. Contudo, como se implicou, não é líquido que a liderança tenha sempre a direcção descendente. Para surpresa de muitos chefes a liderança ascendente (liderar o chefe) é um fenómeno muito generalizado. Para escândalo dos teóricos clássicos da burocracia, a liderança horizontal (entre pares) é um ingrediente indispensável nas organizações dinâmicas.

Por muito que custe aos filósofos do liberalismo (e do socialismo) o factor fundamental que explica a capacidade de liderar é o carisma, uma característica, basicamente, inata. Isso não significa que não se possam treinar líderes. Tal treino é mesmo cada vez mais necessário, pois a prática mostra que a experiência, por si só, não é suficiente.

8.5. *Há estudos que levam a crer que a liderança consequente é capaz de gerir*

o stress dos trabalhadores e ao fazê-lo regula a interface entre a produção e a satisfação.

Por outro lado, quando a envolvente se torna turbulenta e há fortes pressões para mudança, a liderança só consegue provocar uma inflexão estratégica e vencer a resistência à mudança, se igualmente jogar com o stress.

A CAIXA DENTRO DA CAIXA

9. Muitos outros modos existem de abrir a caixa. Podemos assumir uma perspectiva funcionalista e falar, por exemplo, de percepção, motivação, aprendizagem, etc. Podemos considerar os processos de interacção. Falaremos então de comunicação, negociação, conflito, etc. Podemos, ainda, falar de padrões de cultura e dos respectivos climas. Ou ainda, das configurações do controlo, da monotorização, da direcção e sei lá que mais.

Podemos falar de tudo isto e de muito mais. O que convém não esquecer é o indizível, é uma certa referência ao inconsciente organizacional. Ignorar esta caixa dentro da caixa é esquecer uma tradição muito profunda em Psicologia, senão em Filosofia desde a Idade Clássica.

Aceitar que o comportamento ou, melhor, a expressividade humana pode ser explicada invocando representações ou imagens conscientes ou postulando racionalidades, mesmo que de diversos modos mitigadas, já para não falar de estímulos, não é apenas ser ingénuo e ser néscio.

É correcto definir motivo, patentemente, pelo comportamento que visa um objectivo. Mas, por se dizer assim mesmo, está-se a implicar que há tantos motivos quantos os objectos possíveis e voltamos à psicologia do estímulo-resposta. Ora há regularidades no comportamento motivado, e regularidades fortes, que permitem reduzir uma multidão de objectos e objectivos a um número limitado de conceitos mais gerais. Estamos a falar, agora, de motivação latente. Quantas maneiras haverá de procurar o êxito? É evidente que a propensão para ter êxito não pode ser uma propriedade de objectos e é, basicamente, inconsciente. Este é apenas um aspecto que se refere às pessoas. Mas a organização gera dissonâncias, comportamentalmente indizíveis e colectivamente inconsciencializáveis.

Compete ao psicólogo desvendar esta rica realidade. Há o inconsciente mecânico das normas informais, dos hábitos de trabalho e das rotinas culturais. Revelam-se, por vezes, paradoxalmente, através da «normalização do patológico», que consiste na incapacidade de formular o problema vital da organização.

Há o inconsciente pragmático que se adivinha pelos homens que dizem sempre que sim (yes men) ou sempre que não, ou por aquela maneira de tratar (liderar) o chefe dando-lhe só informações agradáveis (good news only syndrome). Daí às conspirações de silêncio não vai senão um passo. Outro leva a desligá-las de sua própria génese e dá-lhes vida própria, mas irreconhecível por quem a pratica.

Haverá ainda outros níveis de inconsciente colectivo e de conivências entre inconscientes individuais, uma vez que as estruturas de base são as mesmas, como postula, por exemplo, a psicanálise.

10. A importância deste plano de latência é vital. Não se pode compreender ou explicar o comportamento organizacional sem o postular, investigar e sobre ele intervir. É a este nível que se coloca a questão de saber se o sistema se está a adaptar ao meio ou a auto-organizar. As pessoas que dele fazem parte não o sabem.

ORLINDO GOUVEIA PEREIRA



INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

Torne-se leitor da Biblioteca do ISPA

(Rua Jardim do Tabaco, n.º 44, 1100 Lisboa, Telef. 886 31 84/5/6)

Últimas publicações periódicas recebidas:

- ACCIDENT ANALYSIS AND PREVENTION — Vol. 25(5), 1993
- ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY — Vol. 38(2), 1993
- AMERICAN JOURNAL OF COMMUNITY PSYCHOLOGY — Vol. 21(1), 1993
- AMERICAN PSYCHOLOGIST — Vol. 48(9), 1993
- ANNEE PSYCHOLOGIQUE — Fasc. 2, 1993
- AUSTRALIAN JOURNAL OF EDUCATION — Vol. 37(2), 1993
- BEHAVIORAL AND BRAIN SCIENCES — Vol. 16(3), 1993
- BOLETIN DE PSICOLOGIA — N.º 40, 1993
- BRITISH JOURNAL OF CLINICAL PSYCHOLOGY — Vol. 32(3), 1993
- BRITISH J. OF DEVELOPMENTAL PSYCHOLOGY — Vol 11(3), 1993
- BRITISH JOURNAL OF PSYCHOLOGY — Vol. 84(3), 1993
- BRITISH JOURNAL OF SOCIAL PSYCHOLOGY — Vol. 32(3), 1993
- BULLETIN DE PSYCHOLOGIE — N.º 412, 1993
- CADERNOS DE EDUCAÇÃO DE INFÂNCIA — N.º 27, 1993
- CANADIAN JOURNAL OF REHABILITATION — Vol. 6(4), 1993
- CHILD DEVELOPMENT — Vol. 64(4), 1993
- COGNITION — Vol. 48(3), 1993
- COGNITION AND EMOTION — Vol. 7(5), 1993
- COGNITIVA — Vol. 5(1), 1993
- COGNITIVE THERAPY AND RESEARCH — Vol. 17(4), 1993
- COLÓQUIO ARTES — N.º 97, 1993
- COLÓQUIO/EDUCAÇÃO E SOCIEDADE — N.º 3, 1993
- DEVELOPMENTAL PSYCHOLOGY — Vol. 29(5), 1993
- DISABILITY, HANDICAP & SOCIETY — Vol. 8(2), 1993
- EDUCAÇÃO — N.º 7, 1993
- EDUCATIONAL PSYCHOLOGY — Vol. 13(2), 1993

HORÁRIO: das 10.00h às 14.00h e das 15.30h às 20.30h