

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

GUIA DE APOIO AO ESTUDANTE UNIVERSITÁRIO



Edição, distribuição e vendas:
SÍLABAS & DESAFIOS – UNIPESSOAL, LDA
NIF: 510212891
www.silabas-e-desafios.pt
info@silabas-e-desafios.pt

Sede:
Rua Dorília Carmona, nº 4, 4 Dt
8000-316 Faro
Telefone: 289805399
Fax: 289805399
Encomendas: encomendar@silabas-e-desafios.pt

TÍTULO

COMPORTEAMENTO ORGANIZACIONAL – Guia de Apoio ao Estudante Universitário

COORDENADORES

Helena de Almeida, Alejandro Orgambídez-Ramos

2ª Edição (revista e aumentada)
Copyright @ Setembro 2015
Sílabas & Desafios, Unipessoal Lda.
ISBN: 978-989-99310-0-8
Depósito legal:

Pré-edição, edição, composição gráfica, paginação e revisão: Sílabas & Desafios Unipessoal, Lda.

Pré-impressão, impressão e acabamentos: Gráfica Comercial, Loulé

Capa: Sílabas & Desafios

Reservados todos os direitos. Reprodução proibida. A utilização de todo, ou partes, do texto, figuras, quadros e gráficos, deverá ter a autorização expressa do autor.

ÍNDICE

PARTE I – COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	9
INTRODUÇÃO	9
A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	11
As dificuldades no estudo do comportamento organizacional.....	12
Conceito de comportamento organizacional	13
Disciplinas que contribuem para o estudo do comportamento organizacional	15
Organizações e comportamento organizacional: as metáforas.....	16
As metáforas das organizações	17
Um modelo de comportamento organizacional.....	25
Uma visão geral.....	25
As variáveis dependentes.....	26
As variáveis independentes.....	28
Questões para revisão.....	31
PARTE II – O INDIVÍDUO	33
PERSONALIDADE E TRABALHO	33
Introdução.....	33
Personalidade: conceito e enfoques	34
Enfoques no estudo da personalidade	37
Perspetivas no uso das medidas de personalidade	41
Personalidade e desempenho	42
Relações entre o <i>Big Five</i> e o desempenho	42
Relações entre medidas específicas de personalidade e desempenho	46
Considerações sobre o uso da personalidade nos processos de seleção	49
Legislação e testes de personalidade	49
Simulação de respostas	50
Atividade prática	52
Questões para revisão.....	54
VALORES E ATITUDES	59
Introdução.....	59
Valores	59
A importância dos valores	60
Tipos de valores.....	61
Valores e cultura	61
Atitudes.....	62
Atitudes e comportamento: consistência ou não?	63
Relações entre atitudes e comportamento	66
Tipos de atitudes no contexto de trabalho.....	67
Questões para revisão.....	68
PERCEÇÃO INDIVIDUAL	69
Conceito de percepção.....	69
Fatores que influenciam a percepção	69
Percepção da pessoa.....	70
Teoria da atribuição de Kelley	71
Heurísticos no julgamento das pessoas.....	73

A ligação entre a percepção e a tomada de decisões	76
Decisões: noção, fases e tipos	76
Modelos de decisão	79
Modelo racional	79
Modelo intuitivo	81
Modelo improvisado	82
Que modelo escolher?	83
Características individuais na tomada de decisão	84
Estilos de tomada de decisão	85
Heurísticas e enviesamentos	87
Limites organizacionais	88
Questões para revisão	90
MOTIVAÇÃO E TRABALHO	93
Introdução	93
Pirâmide das necessidades de Maslow	94
Modelo de McClelland	96
Questionário de McClelland	97
Sucesso	98
Afiliação	99
Poder	99
Motivação intrínseca e extrínseca	100
Questionário de motivação	102
Teorias cognitivas	105
Teoria dos dois fatores de Herzberg	107
Modelo de Hackman e Oldham	107
A abordagem operante	108
Punição	109
Recompensa	112
Questões para revisão	115
APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES	117
O que é aprendizagem?	117
Teorias explicativas da aprendizagem	117
A teoria do condicionamento clássico	117
Teoria do condicionamento operante	119
Teoria da aprendizagem social	120
Métodos de modulação do comportamento (de aprendizagem social)	121
Aplicações das teorias da aprendizagem às empresas	122
Questões para revisão	123
PARTE III – O GRUPO	125
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E INTERPESSOAL	125
O conceito de comunicação	126
A comunicação, elemento essencial da dinâmica organizacional	127
A função de compreensão	131
A função de circulação da informação	133
A função de confrontação	134
A função de aumento da coesão	134

A comunicação interpessoal.....	134
Determinantes do processo de comunicação	134
A comunicação bilateral ou a importância do <i>feedback</i>	138
As barreiras à comunicação.....	139
Ultrapassar as barreiras à comunicação interpessoal	145
Atitudes de comunicação	149
Questões para revisão.....	151
FUNDAMENTOS DO GRUPO.....	153
O conceito de grupo	153
O indivíduo e o grupo – a identidade social	156
Fases de desenvolvimento do grupo	159
Fatores que influenciam os processos de interação.....	164
Fatores de nível individual que influenciam o desempenho dos grupos	164
Características do grupo	164
Fatores de contexto	170
Relações entre os membros do grupo.....	172
As equipas na organização	175
Questões para revisão.....	177
A TOMADA DE DECISÃO EM GRUPO	179
Enviesamentos ou insuficiente partilha de informação	181
Desigualdade de estatuto e poder	182
Polarização	183
Dois exemplos de metodologias para melhorar a tomada de decisão em grupo.....	183
A Técnica do Grupo Nominal.....	184
O método RCP (resolução criativa de problemas)	184
Questões para revisão.....	192
PODER E POLÍTICA.....	193
Poder e influência	193
As fontes de poder	195
Poder formal ou de posição	196
Poder pessoal	198
Poder no grupo.....	199
A dependência	199
Aceitação da autoridade	201
Táticas de poder	202
<i>Empowerment</i> ou delegação de poder	204
A política na organização	206
Fatores que contribuem para o comportamento político	207
Questões para revisão.....	211
ABORDAGENS FUNCIONALISTAS E LIDERANÇA CRIATIVA	213
Abordagem dos Traços de Personalidade	215
Abordagem Comportamentalista.....	216
Abordagem Contingencial.....	221
Modelo Contingencial de Fiedler.....	221
Teoria da Liderança Situacional.....	224
A Abordagem Funcional de Adair.....	227

Teorias Cognitivo-Motivacionais	229
A Liderança Criativa	230
Perguntas para Reflexão	235
PARTE IV – O SISTEMA ORGANIZACIONAL	237
CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	237
Introdução.....	237
Clima organizacional	238
Satisfação com o trabalho e resultados organizacionais	240
Teorias sobre satisfação com o trabalho (ou clima organizacional)	242
As consequências da insatisfação.....	245
Cultura Organizacional: clarificação concetual.....	246
Cultura Organizacional: níveis de análise	250
Cultura Organizacional: a sua formação.....	252
Cultura organizacional: enquanto processo	253
Cultura organizacional: enquanto conteúdo	256
O Modelo de Quinn e Rohrbaugh (1983-1985)	256
Cultura Organizacional: fenómeno transcultural	263
Cultura e Clima organizacional: semelhanças.....	270
Cultura e Clima organizacional: diferenças	271
Questões para revisão.....	273
PARTE V – A DINÂMICA ORGANIZACIONAL.....	275
MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	275
Introdução.....	275
Forças para a mudança	277
Estratégias para lidar com a mudança organizacional.....	295
A abordagem da mudança: três etapas.....	299
A Abordagem da Mudança: desenvolvimento organizacional (DO)	313
Questões para Revisão	321
RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES	323
Responsabilidade social – uma definição contemporânea.....	323
Propostas europeias.....	325
Normalização Portuguesa	328
ISO 26000.....	329
Áreas de atuação socialmente responsável	330
O <i>Global Compact</i> das Nações Unidas e a sua aplicação em Portugal.....	331
Síntese.....	335
Questões para revisão.....	336
PARTE VI – TEMAS EMERGENTES DA ATUALIDADE	337
QUESTÕES ATUAIS DA MUDANÇA	337
Processos de Melhoria Contínua.....	337
Reengenharia de Processos.....	337
Inovação.....	339
A organização que aprende.....	345
Questões para revisão.....	355
O STRESSE NAS ORGANIZAÇÕES	357
Fontes potenciais de stress	358

Fatores de natureza ambiental.....	358
Fatores de natureza organizacional.....	359
Fatores Individuais	361
Consequências do stresse	361
Gestão do stresse: Abordagem Organizacional	363
Aumento do envolvimento dos profissionais	365
Melhoria da comunicação organizacional	366
Implementação de programas organizacionais de bem-estar.....	366
Questões para revisão	367
EMPREENDEADORISMO ACADÉMICO E TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO.....	369
INTRODUÇÃO	369
O conhecimento e os novos papéis da universidade.....	370
Organizações de fronteira e transferência de conhecimento	373
Empreendedorismo académico.....	378
Sumário	384
Questões para revisão.....	385
TECNOLOGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	387
Introdução.....	387
Tecnologia e organizações: conceitos, características e paradigmas	390
Conceito de tecnologia.....	390
Tecnologia e sistemas de produção.....	391
Pressupostos e paradigmas.....	392
O indivíduo e a tecnologia.....	395
A reação à mudança	396
O contexto cultural	397
Modelos de aceitação da tecnologia	401
O modelo de tecnologia individual	401
O modelo de aceitação da tecnologia (TAM)	403
A teoria do comportamento planeado	405
Questões para revisão.....	407
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	409
Sítios internet consultados (em Julho de 2015):	420
Normas.....	420

PARTE I

INTRODUÇÃO

O Comportamento Organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento nas organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento com vista a promover a melhoria da eficiência e da eficácia organizacional. Enquanto campo de estudos focaliza-se em três determinantes: indivíduos, grupos e organização enquanto sistema. Quer dizer, o Comportamento Organizacional aplica o conhecimento sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, visando um desempenho mais pró-ativo, dinâmico e eficaz das organizações.

De uma forma metafórica, podemos entender os três níveis de análise, indivíduos, grupos e estrutura organizacional, como níveis construídos sobre o nível anterior: o nível grupal é um bloco construído a partir do nível individual e, por sua vez o nível estrutural edifica-se a partir do nível grupal.

Neste contexto global do Comportamento Organizacional evidenciam-se as variáveis dependentes consideradas variáveis de resultado, comportamentos ou variáveis critério, as quais, são afetadas por outras variáveis, denominadas de fatores antecedentes ou determinantes. A produtividade, o absentismo, a rotatividade, os comportamentos de cidadania, entre muitas outras, são exemplos de variáveis dependentes.

Os antecedentes ou determinantes das variáveis dependentes são também conhecidas por variáveis independentes que, em nosso entender, devem ser agrupadas em variáveis de natureza individual, grupal e organizacional.

As variáveis de nível individual agrupam as características intrínsecas que cada pessoa transporta consigo quando entra na empresa. Sublinhamos, ao longo deste manual, como características pessoais, a personalidade, valores e atitudes que, por sua vez, têm impacto sobre o desempenho individual nas organizações. Existem outras variáveis no âmbito do indivíduo que afetam, igualmente, o seu comportamento nas organizações, nomeadamente, a percepção, a tomada de decisão individual, aprendizagem e motivação.

Relativamente às variáveis de nível grupal, podemos afirmar que o comportamento dos grupos é mais do que a soma dos comportamentos individuais. Por isso, é decisivo compreender a estrutura e a dinâmica do comportamento grupal, como os grupos são influenciados pelos padrões de comportamento esperados, o que o grupo considera serem padrões aceitáveis do comportamento e o grau em que os membros de um grupo se sentem atraídos uns pelos outros. Podemos ver ainda como os padrões de comunicação, os estilos de liderança, o poder e a política afetam o comportamento grupal.

Por sua vez, as variáveis de nível estrutural ou organizacional alcançam o nível mais elevado de complexidade quando associamos à estrutura organizacional, ao comportamento grupal e individual. Da mesma forma que os grupos são mais do que a soma dos indivíduos, a organização é mais do que a soma dos grupos que a compõem. A nível organizacional apresentamos uma grande diversidade de temas como a cultura, clima, mudança planeada, inovação, stresse, *burnout*, a empresa aprendente, ética e responsabilidade social, tecnologia e comportamento organizacional, entre outros temas.

Não distinguimos aqui outras variáveis, designadas de variáveis contingenciais que por afetarem outras variáveis já mencionadas, vão sendo referidas ao longo deste manual.

O campo do Comportamento Organizacional permite fazer um estudo sistemático que melhora as previsões sobre comportamentos que de outra forma seriam feitas de forma intuitiva. Oferece desafios e oportunidades para os estudantes universitários, futuros gestores de empresas melhor entenderem as diferenças e ajuda a perceber o valor da diversidade das pessoas, políticas e práticas que necessitam de ser alinhadas. Pode melhorar a qualidade e a produtividades dos funcionários mostrando aos gestores como dar-lhes *empowerment* e implementar programas de mudança planeada. Em tempos de mudanças rápidas e constantes, como são os que vivemos na atualidade, o estudo do Comportamento Organizacional pode ajudar os estudantes universitários, futuros executivos de empresas, a melhor aprender formas de estimular a criatividade, a inovação e a criação de um ambiente de trabalho eticamente mais responsável no seio das organizações.

A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

ALEJANDRO ORGAMBÍDEZ-RAMOS

*Centro de Investigação sobre Espaço e Organizações & Faculdade de Ciências Humanas e
Sociais da Universidade do Algarve, Portugal*

HELENA DE ALMEIDA

*Centro de Investigação sobre Espaço e Organizações & Faculdade de Economia da
Universidade do Algarve, Portugal*

Na história da humanidade, os processos de civilização e o desenvolvimento das organizações têm experimentado um percurso semelhante. Impérios, culturas e civilizações (*e.g.*, Egipto, China, Grécia, Roma), religiões e grupos profissionais (*e.g.*, grémios) ou ideológicos (*e.g.*, Maçonaria), têm utilizado diferentes formas organizacionais como meio para alcançar os seus objetivos. Não obstante, a grande variedade e sobretudo a presença das organizações nas sociedades é um fenómeno relativamente novo, desenvolvido progressivamente a partir da segunda metade do século XIX e principalmente no século XX (Alcover & Gil, 2003). Não é só uma questão de quantidade, as novas organizações são maiores e mais complexas, melhor organizadas, mais inter-relacionadas entre si e com maior capacidade de influência sobre os seus membros (Boulding, 1962). As organizações são consideradas como o veículo através do qual as esferas vitais das pessoas são planificadas e racionalizadas, articuladas, cobaias da ciência, convertidas em mais eficientes, e dirigidas por *experts*. Em suma, as organizações desempenham um papel fundamental no mundo contemporâneo e a sua presença afeta todos os setores da vida social (Scott, 1987).

Desde o nascimento até a morte, a escolaridade, o trabalho, o cuidado da saúde, o desporto e o tempo de lazer, as práticas religiosas, as transações financeiras, etc. são desenvolvidas em organizações. Calcula-se que nas sociedades ocidentais 90% das pessoas trabalhem em organizações, e tanto estas como as que trabalham por conta própria têm sido formadas profissionalmente em organizações educativas (*e.g.*, escolas profissionais, universidades) (Alcover & Gil, 2003). Vivemos num mundo organizado, pelo

que compreender as organizações e o que acontece no seu seio, ou seja, o Comportamento Organizacional (CO) é uma tarefa fundamental para qualquer profissional interessado na gestão das organizações, no seu estudo e na intervenção psicossocial nas mesmas.

Finalmente, como exemplo da importância do CO na gestão das empresas, num estudo envolvendo 50 gestores de empresas escolhidos entre aqueles cuja carreira podia ser classificada entre as de maior sucesso em Portugal, em resposta à questão *"O que deve ser ensinado nas universidades para melhorar a preparação dos futuros gestores"*, referiram maioritariamente temas que se enquadram no CO. Outros temas envolvendo competências técnicas ou enquadráveis em outras áreas de estudo de gestão, quase não foram mencionadas (Jesuino, Pereira, & Reto, 1993)

AS DIFICULDADES NO ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O estudo das organizações e do CO é uma tarefa que implica uma certa dificuldade por vários motivos, que podem ser resumidos do seguinte modo (Osca, 2012):

Em primeiro lugar, as organizações são compostos sociais complexos, com grande variedade de aspetos que podem ser abordados por diferentes disciplinas. Assim, o CO e as organizações são estudados por psicólogos, sociólogos, economistas, antropólogos, gestores, etc. interessados no funcionamento das organizações, na sua influência no comportamento dos indivíduos, nos seus produtos e resultados organizacionais. Os economistas estão interessados na forma como as organizações distribuem os recursos disponíveis e como são tomadas as decisões em momentos de crise; os sociólogos estão preocupados com a estrutura organizacional e o impacto da envolvente nas empresas; e os psicólogos estão centrados no estudo do comportamento dos indivíduos e nos grupos que compõem as organizações.

Em segundo lugar, a consequência desta complexa abordagem do CO e das organizações é a grande dificuldade para definir os conceitos de CO e de organização. Por exemplo, vários investigadores expressam que o conceito de organização é mutável em função do contexto social, cultural, histórico e económico onde estão inseridas (Alcover & Gil, 2003).

Em terceiro lugar, as próprias organizações adotam formas diferentes e heterogêneas para fazer face ao aumento da competitividade, à globalização, à introdução das tecnologias da informação e ao dinâmico contexto económico. Por outro lado, as pessoas experimentam carreiras e percursos profissionais cada vez mais dispersos por várias organizações ao longo da vida, pelo que o estudo do CO se torna ainda mais complicado.

CONCEITO DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O CO pode ser definido, de um modo mais geral, como o estudo sistemático dos comportamentos e das atitudes que as pessoas expressam nas organizações (Alcover & Gil, 2003). É um campo de estudos que investiga o impacte que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o objetivo de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional (Robbins, Judge, Campbell, & Campbell, 2010; Robbins, 2005). Uma definição mais específica de CO é a proposta por Gibson, Ivancevich e Donnelly (1991): "o estudo do comportamento, as atitudes e o rendimento humano no âmbito da organização; toma elementos das teorias, dos métodos e dos pressupostos de disciplinas tais como a Psicologia, a Sociologia ou a Antropologia Cultural, para poder compreender as perceções, os valores, as capacidades da aprendizagem e os comportamentos dos indivíduos quando trabalham em equipa no seio duma organização; e analisa o efeito da envolvente sobre a organização, isto é, sobre os seus recursos humanos, a sua missão, os seus objetivos e as suas estratégias" (p. 6).

É um campo de estudos especializado com um tronco comum de conhecimentos relativos através determinantes do comportamento nas organizações (Robbins *et al.*, 2010; Robbins, 2005): o **indivíduo**, o **grupo** e a **estrutura organizacional**. Todos os conhecimentos obtidos sobre indivíduos, grupos e organização são utilizados no CO para que as organizações sejam mais eficazes e eficientes. A eficácia e eficiência das organizações implicam que na abordagem do CO se dê ênfase aos comportamentos relativos às funções, trabalho, absentismo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e administração.

Desde uma perspetiva mais analítica, Peiró (1990) indica quais as características básicas do comportamento humano nas organizações:

- São comportamentos globais e com significado;
- São comportamentos flexíveis, adaptáveis e modificáveis através da aprendizagem;
- São comportamentos intencionados com objetivos claros, baseados em expectativas;
- É um comportamento em parte consciente, simbólico e subjetivo, resultado da interpretação do indivíduo, das informações e do contexto imediato;
- É um comportamento resultado dum processamento cognitivo limitado, base para a tomada de decisões;
- É um comportamento idiossincrático, com diferenças individuais de tipo biológico, psicológico e de traços de personalidade;
- É um comportamento condicionado por processos motivacionais complexos;
- É um comportamento social, desenvolvido num contexto social estruturado, hierarquizado, caracterizado por elementos relativos à autoridade, liderança e grupos formais e informais.

Resumindo, o CO implica reconhecer como as características das organizações (estrutura, tecnologia, missão, cultura, etc.) têm influência nos comportamentos, nas atitudes, nos valores, nas expectativas, na motivação e nos resultados organizacionais, sempre que os indivíduos provocam mudanças na própria organização (Alcover & Gil, 2003). Além disso, para compreender o comportamento é preciso considerar que as organizações são sistemas sociais complexos, onde estão presentes processos relevantes como as relações interpessoais e os processos de conformidade e influência social. Finalmente, as organizações estão inseridas num contexto social, económico e cultural determinado, que é preciso analisar para compreender o comportamento organizacional (Osca, 2012).

Existe uma concordância crescente sobre os componentes ou tópicos que constituem a área do estudo do CO. Embora havendo alguma controvérsia sobre a importância relativa a cada um dos tópicos, há consenso em torno dos seus componentes básicos: **motivação, comportamento e poder de liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupo, aprendizagem, desenvolvimento de atitudes e perceção, processos de mudanças, conflitos, planeamento e stresse no trabalho** (Robbins *et al.*, 2010; Robbins, 2005).

DISCIPLINAS QUE CONTRIBUEM PARA O ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Robbins (Robbins *et al.*, 2010; Robbins, 2005), o estudo do CO é uma ciência aplicada que se apoia na contribuição de outras disciplinas comportamentais. As áreas predominantes são a Psicologia, a Psicologia Social, a Sociologia, a Antropologia e a Ciência Política. A Psicologia tem contribuído, principalmente, para a análise do comportamento organizacional ao nível individual, enquanto as demais têm contribuído para a compreensão de elementos e processos grupais e organizacionais.

Psicologia. É a ciência que pretende explicar e prever o comportamento dos seres humanos e dos animais. Os psicólogos dedicam-se ao estudo e ao esforço de compreender o comportamento individual em diversos contextos sociais e profissionais, como nas organizações. Os investigadores em psicologia industrial e das organizações desenvolvem teorias e métodos relativos aos processos de aprendizagem, percepção, personalidade, emoções, liderança, motivação, satisfação com o trabalho, processos de tomada de decisão, recrutamento e seleção de pessoal e stress profissional, entre outras temáticas.

Psicologia Social. É uma área dentro da Psicologia cujo foco é a influência de um indivíduo sobre outro. Os psicólogos sociais estão interessados nos processos grupais tais como a conformidade, a influência social, a tomada de decisões em grupo ou os conflitos entre indivíduos. Um dos temas mais investigados pela Psicologia Social é a mudança: como implementá-la e como reduzir as barreiras para a sua aceitação. Além disso, os investigadores em Psicologia Social também fazem contribuições significativas nas áreas de medição, entendimento e mudança de atitudes, padrões de comunicação e as formas em que as atividades em grupos podem satisfazer as necessidades dos seus membros.

Sociologia. Enquanto a Psicologia se interessa sobre o indivíduo e o seu comportamento, a Sociologia estuda o sistema social no qual os indivíduos desempenham os seus papéis. Uma das maiores contribuições dos sociólogos foi o estudo do comportamento dos grupos dentro das organizações, especialmente os formais e complexos. Algumas das áreas de estudo do CO que mais receberam contribuições da Sociologia foram as

dinâmicas de grupo, o desenho de equipas de trabalho, a cultura organizacional, a teoria e a estrutura da organização formal, e aspetos como poder e comunicação nas organizações.

Antropologia. É o estudo das sociedades para compreender os seres humanos e as suas atividades. O trabalho dos antropólogos sobre culturas e ambientes ajuda a compreender melhor as diferenças de valores, atitudes e comportamentos entre povos de diferentes países ou de pessoas em diferentes organizações.

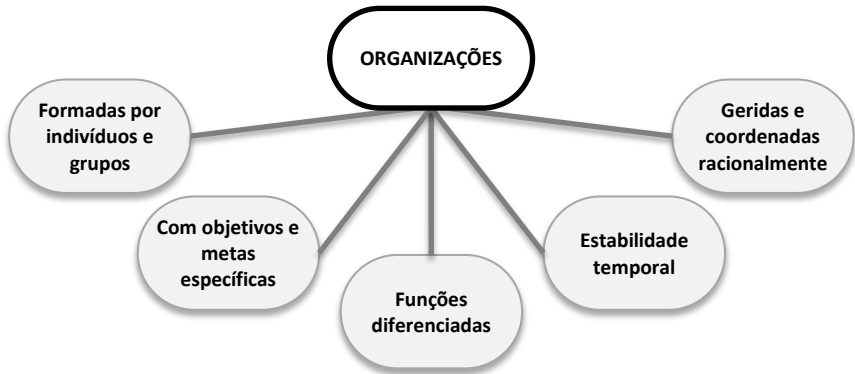
Ciência Política. Embora sejam frequentemente subestimadas, as contribuições dos investigadores em Ciência Política para o estudo do CO têm sido significativas. A Ciência Política estuda o comportamento dos indivíduos e dos grupos dentro de um ambiente político. Alguns dos tópicos específicos desta área são a estruturação de conflitos, a alocação de poder e como as pessoas manipulam o poder para a satisfação das suas próprias necessidades.

ORGANIZAÇÕES E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: AS METÁFORAS

Dado que o estudo do CO só tem sentido no contexto das organizações é preciso compreender o que se entende por organização. Dadas as dificuldades associadas ao estudo das organizações, Porter, Lawler e Hackman (1975) enumeram uma série de características próprias das organizações (Figura 1).

Embora a aceitação popular da proposta de Porter e colaboradores (1975), o seu conceito de organização tem levantado várias críticas, nomeadamente em relação aos objetivos e metas. Em primeiro lugar, é complicado definir o que é uma meta; em segundo lugar, alguns membros podem não conhecer quais as metas reais das organizações; finalmente, embora os membros conheçam as metas, estas podem não ser partilhadas por todos. Por outro lado, alguns investigadores expressam que as organizações atuais não se ajustam ao conceito tradicional de organizações de Porter e colaboradores, dado que os limites das organizações e entre as organizações são cada vez maiores e mais confusos (*e.g.*, empresas multinacionais, empresas em rede).

Figura 1. Características das organizações (Porter *et al.*, 1975)



A Figura 2 mostra algumas das características das organizações na atualidade, as denominadas organizações pós-modernas (Alcover & Gil, 2003).

Figura 2. Características das organizações pós-modernas

ORGANIZAÇÃO PÓS-MODERNA
<ul style="list-style-type: none"> • Estruturas descentralizadas • Unidades e departamentos ligados através das TIC • Organizações não hierárquicas com elevada participação dos colaboradores na tomada de decisões • Divisão das tarefas informal e flexível • Gestão do conhecimentos, qualidade do serviço e produção automatizada

AS METÁFORAS DAS ORGANIZAÇÕES

As dificuldades para definir as organizações e compreender a realidade organizacional levam ao uso das metáforas. As metáforas permitem entender a complexidade e os paradoxos organizacionais (Osca, 2012; Pina, Rego, Campos, & Cabra-Cardoso, 2007). As mais utilizadas em CO são as seguintes:

- **Como máquina.** A organização está desenhada para que as pessoas se adaptem às necessidades dela.

- **Como organismo.** A organização é um organismo vivo: nasce, cresce, reproduz-se e finalmente morre.
- **Como prisão psicológica.** A organização e determinados membros impõem a sua vontade sobre os outros para atingir metas concretas.
- **Como fluxos de energia.** A empresa viva autorregenera-se. É capaz de manter a sua identidade ao longo do tempo, para além da que caracteriza os seus membros atuais.
- **Como sistema.** A organização como sistema implica um conjunto de elementos que interagem entre si, realizando tarefas em comum com uma meta específica.

No entanto, as metáforas mais conhecidas são a organização racional, a organização orgânica, a organização política e a organização cognitiva (Pina *et al.*, 2007).

A ORGANIZAÇÃO RACIONAL: A MÁQUINA

A valorização social da racionalidade e os contributos provenientes de disciplinas como a gestão, a engenharia e a economia, contribuíram para fazer da perspetiva racional o modelo de abordagem dominante nos estudos organizacionais do século XX (Quadro 1).

Numa perspetiva racionalista, as organizações podem ser entendidas como coletividades orientadas para a procura de objetivos específicos, as quais exibem estruturas sociais com uma formalização relativamente elevada (Scott, 1987). Nesta definição encontram-se as linhas mestras do pensamento racionalista das organizações (Pina *et al.*, 2007): a **homogeneidade**, a **unicidade de objetivos**, o **primado da estruturação** e a **formalização**.

Homogeneidade. As pessoas que desenvolvem a sua atividade na organização são vistas como relativamente indiferenciadas, isto é, semelhantes entre si. Desta indiferenciação resulta a ideia da coletividade como um conjunto homogéneo de indivíduos capazes de aderir incondicionalmente aos objetivos da organização. A ideia de homogeneidade leva os defensores desta perspetiva a aceitar que a racionalidade empresarial é uma força de atração suficientemente forte

para desviar os interesses individuais do seu rumo egoísta e submetê-los às metas organizacionais de nível superior.

Quadro 1. As características da racionalidade formal (Pina *et al.*, 2007)

Calculabilidade	As coisas que podem ser medidas ou quantificadas são valorizadas
Eficiência	Descoberta do melhor meio para alcançar um fim
Tecnologia	As tecnologias não-humanas (<i>e.g.</i> , sistemas automatizados) são vistas como mais eficientes e previsíveis que as tecnologias humanas (<i>e.g.</i> , artesanais)
Controlo	O sistema deve resguardar-se das várias formas de incerteza, nomeadamente as introduzidas pelos seres humanos
Consequências	A racionalidade gera irracionalidade: micro-comportamentos racionais podem gerar macro-comportamentos destituídos de personalidade

Unicidade de objetivos. Os objetivos da organização, estabelecidos por aqueles que dispõem da informação necessária para o efeito, não serão postos em causa por quem se localiza nos patamares inferiores da organização. Os objetivos da gestão, marcados pelo topo da empresa, serão os objetivos dos seus trabalhadores.

Primado da estruturação. O trabalho deve ser organizado de tal forma que a máquina organizacional funcione sem problemas (*e.g.*, que não se deixe tomar pelas perturbações da incerteza). Todos os elementos potencialmente com capacidade para criar a incerteza e a irracionalidade devem ser removidos do processo organizacional.

Formalização. Com a finalidade de reduzir a incerteza, os procedimentos esperados de cada função, a unidade e o papel organizacional devem ser formalizados. A redução dos limites da ação individual permite controlar e reduzir a incerteza. Nesse sentido, espera-se que a formalização funcione como um travão à incerteza.

As características da organização baseadas na racionalidade formal permitem concluir que a organização é idealizada como um mecanismo de coordenação exemplar, em que cada componente complementa as restantes e contribui para o bom funcionamento do sistema. Esta perspetiva apresenta como principais vantagens a perceção das necessidades de introduzir racionalidade e sistematização na vida organizacional, evitando

excessos de redundância, duplicação de esforços e outros disfuncionamentos capazes de ameaçar quer a eficiência quer a eficácia e a sobrevivência do sistema. A importância da organização do trabalho, a necessidade de controlo da incerteza e a centralidade dos macro objetivos são ideias igualmente importantes e legadas por esta perspetiva (Pina *et al.*, 2007). No entanto, podem ser apontadas algumas críticas e desvantagens da metáfora da organização como máquina, nomeadamente:

- Pode criar estruturas organizacionais com sérias dificuldades para adaptar-se às mudanças da envolvente socioeconómica;
- Pode conduzir a uma excessiva burocracia na organização;
- Pode ter consequências negativas tais como desmotivação, insatisfação, monotonia, stresse, etc. nos trabalhadores, devida a ausência de autonomia e participação;
- A formalização pode diminuir e evitar processos inovadores e criativos, assim como a procura de soluções alternativas aos problemas surgidos na organização;
- O excesso de controlo pode gerar descontrolo, em virtude da confusão criada por um excessivo número de regras e regulamentos.

A ORGANIZAÇÃO ORGÂNICA

Segundo esta abordagem, as organizações se assemelham a seres vivos que nascem, crescem, e eventualmente se reproduzem (*e.g.*, novas organizações por *spinoff* ou por aquisição), e morrem (Pina *et al.*, 2007). Uma definição de acordo com este enquadramento seria a organização como sistema vivo, que existe numa envolvente mais vasta, da qual depende para a satisfação das suas diversas necessidades (Morgan, 1987). Como traços distintivos desta abordagem ressaltam o **caráter sistémico**, a **importância da envolvente**, a **natureza evolutiva** e a **necessidade de afetação de recursos** (Pina *et al.*, 2007).

Caráter sistémico. A definição da organização como sistema implica a análise sistémica do seu funcionamento. Se por sistema se entende um conjunto de partes interdependentes, será fácil aceitar que, para explicar o funcionamento organizacional, não basta proceder à dissecação anatómica e analisar o funcionamento de cada uma dos seus órgãos. O caráter sistémico do funcionamento organizacional implica a existência de uma