

Comportamento Organizacional

Organizações

Caracterização e definição do conceito

Organização - é a coordenação racional de atividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade. Existe quando se associam 3 critérios:

1. contextos onde a ação individual tem lugar
2. um conjunto de regras para a ação
3. comunidades históricas cuja identidade se desenvolve ao longo do tempo

Caraterísticas das organizações formais

- Impessoalidade: A maioria dos membros não se conhece entre si (exceto em pequenas organizações). Os papéis organizacionais não dependem das caraterísticas individuais, mas de atributos técnicos/profissionais
- Hierarquia: A hierarquia representa a divisão por níveis de autoridade formal. Permite coordenar o trabalho de um conjunto alargado de pessoas
- Dimensão: As organizações têm potencial para crescer desmesuradamente
- Objetivos: As organizações perseguem um conjunto de objetivos bem definidos (embora possam existir desacordos quanto aos mesmos)
- Eficiência: A eficiência é um valor central: as organizações procuram usar os recursos de forma eficiente
- Fronteiras: Há marcas de separação entre a organização e aqueles que lhe são estranhos (por exemplo: os visitantes devem exibir um cartão bem visível)
- Controlo: Toda a organização dispõe de um sistema de controlo. Segundo alguns autores, as organizações podem ser consideradas como sistemas de controlo
- Trabalho: O trabalho é a principal atividade da organização (mesmo no caso de almoços e jantares de negócios – o que externamente pode não ser assim percebido).

Definições de organização

- “Coletividades orientadas para a procura de objetivos específicos, as quais exibem estruturas sociais com uma formalização relativamente elevada.”
- “Sistemas vivos, que existem numa envolvente mais vasta, da qual dependem para a satisfação das suas diversas necessidades.”
- “Grupo de grupos, um conjunto de condições variáveis, ou um conjunto de subculturas.”

Metáforas organizacionais

Metáforas organizacionais são imagens/modelos de representação das diferentes concepções organizacionais (metáfora orgânica/metáfora mecânica)

| Concepção mecânica | Concepção orgânica |
|---|---|
| Organização piramidal e vertical | Pirâmide invertida (princípio da delegação) |
| Autoridade formal | Enfraquecimento do peso da autoridade formal |
| Primado da obediência e da disciplina | Primado da responsabilidade |
| Paradigma da quantidade | Paradigma da qualidade |
| Elevada centralização, formalização, complexidade | Maior descentralização e participação, hierarquias mais achatadas |
| Saber racional, técnico | Saber crítico, informação, controlo das novas tecnologias, capacidade de relação... |
| Primado das regras gerais, universais, impessoais que governam toda a atividade | Incentivo à diversidade - capacidade de aprendizagem e de adaptação da organização |
| Objetividade (e eliminação da subjetividade e do arbitrário) | Assunção da subjetividade |
| Toda a organização é criada para produzir resultados. Para isso é necessário: | Nenhuma organização sobrevive sem um mínimo de disciplina, estabilidade e previsibilidade, mas... |
| <ul style="list-style-type: none">• Padronizar comportamentos, direcionar a ação conjunta dos indivíduos e controlá-los para que não se desviem dos objetivos estabelecidos | <ul style="list-style-type: none">• A estrutura deve ser mínima e + flexível: > horizontalidade e ↓ de níveis hierárquicos, ↓ de normas e procedimentos, expansão dos canais de comunicação em todas as direções |
| <ul style="list-style-type: none">• A estrutura organizacional deve eliminar as incertezas organizacionais ao nível das tarefas e dos comportamentos | <ul style="list-style-type: none">• Substituição de modalidades de chefia (posição, ordens, controlo), por modalidades de liderança (persuasão, influência, negociação) |
| <ul style="list-style-type: none">• Cultura da eficiência – os resultados surgirão automaticamente se as coisas forem feitas da maneira correta | <ul style="list-style-type: none">• Cultura da eficácia – valoriza + os resultados (lógica de mercado) do que a forma (lógica interna da organização) |
| <ul style="list-style-type: none">• A cultura da eficiência valoriza: ordem, normas, regras, disciplina, padronização, ↓ da incerteza e ↑ da previsibilidade | <ul style="list-style-type: none">• Valoriza a diversidade, autonomia, criatividade, participação e envolvimento dos indivíduos como veículos para a vitalidade da organização |

| Máquina/ metáfora mecânica | Empresa viva/ metáfora orgânica |
|---|--|
| Tal como uma máquina, a empresa é propriedade de indivíduos (que não são, normalmente, membros organizacionais) | É imoral que uma pessoa seja propriedade de outra. Não o será também quando se trata de uma empresa? |
| Uma máquina existe para servir o propósito concebido pelos construtores; e muitas empresas são geridas apenas para fazer ganhar dinheiro aos proprietários. | As empresas vivas têm o seu próprio propósito. “O que sucede à energia vital de um ser vivo quando é incapaz de prosseguir o seu propósito?” |
| Para ser eficaz, a máquina deve ser controlável pelos operadores; as empresas são controladas pela gestão. | Nenhum ser vivo é controlável como uma máquina |
| Uma máquina é criada por alguma entidade externa; muitos procedimentos organizacionais são criados pela gestão e impostos à organização. | As empresas vivas criam os seus próprios processos, tal como o corpo humano fabrica as suas próprias células. |
| Uma empresa-máquina é estática (só muda quando é acionada). | A empresa viva desenvolve-se naturalmente. |
| Uma empresa-máquina tem a identidade que os seus construtores lhe estabeleceram. | Uma empresa viva tem o seu próprio sentido de identidade, a sua “personalidade”. |
| As ações de uma empresa-máquina restringem-se aos objetivos e às decisões da gestão. | Uma empresa viva tem as suas metas e capacidade própria para agir autonomamente. |
| A máquina degrada-se com o decurso do tempo (a não ser que a gestão a reconstrua). | A empresa viva autorregenera-se: é capaz de manter a sua identidade no tempo (e também as dos seus membros). |
| Os trabalhadores de uma empresa-máquina são tratados como “empregados” ou como “recursos” a ser usados. | Os colaboradores de uma empresa viva são membros de uma comunidade humana de trabalho. |

| Organizações mecanicistas (metáfora mecânica) | Organizações orgânicas (metáfora orgânica) |
|--|--|
| Maior adesão à cadeia de comando | Pouca preocupação em aderir à cadeia de comando |
| Divisão funcional do trabalho | Divisão do trabalho mais realista |
| Natureza altamente especializada de cada tarefa; descrições detalhadas das tarefas | Tarefas que não são claramente com antecedência, mas que são continuamente ajustadas e redefinidas |
| Utilização da hierarquia formal para a coordenação; a comunicação entre os empregados é vertical | Ênfase dada ao conselho em detrimento da ordem; a comunicação é horizontal |
| Tendência para as operações e o comportamento no trabalho serem governados pelas instituições e para as decisões serem impostas pelos superiores | Comportamento difuso para com as tarefas da organização |

Sistemas fechados vs sistemas abertos

Sistema - um conjunto de elementos interdependentes e em interação que formam um todo organizado e unitário – cujo resultado é maior do que a soma daqueles elementos.

| Sistemas fechados | Sistemas abertos |
|--|--|
| Não há intercâmbio com o meio ambiente - ignora-se qualquer influência ambiental - não existem sistemas fechados na realidade; refere-se aos sistemas cujo comportamento é tido como programado, previsível (ex: os sistemas mecânicos, as máquinas) | Há intercâmbio com o meio ambiente - considera-se qualquer influência ambiental - são adaptativos - reajustam-se constantemente às condições do meio (a adaptabilidade é um contínuo processo de aprendizagem e de auto-organização) |

Caraterísticas das organizações/sistemas abertos

- Comportamento probabilístico e não-determinístico
- Organizações como partes de uma sociedade maior e constituídas por partes menores
- Interdependência das partes
- Homeostase ou equilíbrio, e adaptabilidade
- Fronteiras ou limites
- Morfogénese
- Resiliência

Estrutura organizacional

Definições

- Forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.
- A estrutura organizacional constitui uma cadeia de comando, ou seja, uma linha de autoridade que interliga as posições da organização e define quem se subordina a quem.

Existem dois tipos de estruturas organizacionais:

1. Estrutura organizacional formal
 - a. Impessoalidade: A maioria dos membros não se conhece entre si (exceto em pequenas organizações). Os papéis organizacionais não dependem das características individuais, mas de atributos técnicos/profissionais.
 - b. Hierarquia: A hierarquia representa a divisão por níveis de autoridade formal. Permite coordenar o trabalho de um conjunto alargado de pessoas.
 - c. Dimensão: As organizações têm potencial para crescer desmesuradamente.
 - d. Objetivos: As organizações perseguem um conjunto de objetivos bem definidos (embora possam existir desacordos quanto aos mesmos).

- e. Eficiência: A eficiência é um valor central: as organizações procuram usar os recursos de forma eficiente.
 - f. Fronteiras: Há marcas de separação entre a organização e aqueles que lhe são estranhos (por exemplo: os visitantes devem exibir um cartão bem visível).
 - g. Controlo: Toda a organização dispõe de um sistema de controlo. Segundo alguns autores, as organizações podem ser consideradas como sistemas de controlo.
 - h. Trabalho: O trabalho é a principal atividade da organização (mesmo no caso de almoços e jantares de negócios – o que externamente pode não ser assim percebido).
2. Estrutura organizacional informal
- a. relacionamentos não documentados oficialmente entre os membros de uma organização que surgem das necessidades afetivas pessoais e grupais dos colaboradores
 - b. está nas pessoas
 - c. a autoridade flui na horizontal
 - d. é instável
 - e. está sujeita aos sentimentos
 - f. líder informal

As componentes estruturais

- Complexidade
 - Múltiplos graus de especialização
 - Divisão de trabalho
 - Diversos níveis hierárquicos
 - Filiais
- Formalização
 - Grau de padronização dos cargos
 - Existência de regras e procedimentos
 - Representa o uso de normas escritas
- Centralização
 - Localização do poder de decisão

| Componentes | Estrutura mecânica | Estrutura orgânica |
|---------------------|---|--|
| Complexidade | Elevada - grande diferenciação horizontal; funções fixadas (o trabalhador apenas domina a sua especialidade); rígido relacionamento hierárquico | Baixa – pouca diferenciação horizontal; funções adaptáveis |
| Formalização | Elevada – limitada rede de informação; canais de comunicação formalizados (comunicação vertical descendente) | Baixa – a comunicação tende a ser informal (mais horizontal do que vertical) |

| | | |
|----------------------|---|--|
| Centralização | Elevada – a autoridade de decisão é centralizada; pouca ou nenhuma participação | Baixa – com a participação de todos na tomada de decisão |
|----------------------|---|--|

Indivíduos e Organização

Personalidade

Definições:

- Consiste na organização dinâmica dos sistemas psicofísicos (traços enquanto constantes e estáveis) que determinam o comportamento e pensamento caraterísticos de um indivíduo
- Um padrão único e específico de traços, que funciona como um todo organizado, em interação permanente com a situação e que suporta a consistência transsituacional do comportamento de um indivíduo

Diferentes abordagens:

- Psicológicas (primeira metade do século XX) - a evolução e a dinâmica da personalidade consistem na interação entre necessidades, impulsos, motivos e conflitos
- Fenomenológicas (a partir da década de 60) - a grande responsável pela mudança/evolução da personalidade é a forma como os sujeitos experienciam o mundo e o seu eu; o nível de análise no estudo da personalidade desloca-se para a relação indivíduo-organização
- Sociais (a partir da década de 80) - a personalidade constitui um conjunto de cognições e crenças que as pessoas possuem acerca do mundo e que modela o seu eu, desempenhando a experiência/aprendizagem o papel de motor na construção e evolução da personalidade

Percepção

Definições:

- Processo automático de organizar e de estruturar as características oriundas de um conjunto complexo de estímulos num todo interpretável e com significado
- Processo de interpretar estímulos, em que o produto final é o significado, que depende de fatores estruturais e de fatores funcionais do indivíduo

A percepção é função da interdependência entre:

- o sujeito que percebe
- o objeto percebido
- o contexto da percepção

Percecionar pessoas é diferente de percecionar objetos

- As pessoas são percecionadas como agentes causais
- Implicamo-nos a nós próprios na perceção sobre os outros
- A perceção que temos de alguém influencia o nosso
- Comportamento em relação a essa pessoa
- Esforço para percecionar ao máximo

Fatores condicionadores/enviesadores da perceção:

- Efeito de halo - tendência para formar uma opinião global sobre uma pessoa através de uma característica dela que se nos evidencia
- Efeito de leniência/severidade - tendência para classificar qualquer pessoa nos extremos das nossas escalas de valores, sem considerar as posições intermédias (bom/mau...)
- Efeito de tendência central - tendência para avaliar apenas em termos de média, evitando/ignorando os extremos superiores e inferiores

Regras para promover a objetividade:

- Validação consensual - verificar se os outros percebem o mesmo fenómeno e do mesmo modo que nós
- Repetição - a grande frequência em que as perceções ocorrem é geradora de confiança
- Perceção multissensorial - a mesma realidade, percebida por vários sentidos, induz confiança na perceção
- Comparação - quanto maior for a semelhança com outras perceções anteriores, maior será a tendência para conferir veracidade

Perceção interpessoal

Processo de inferências que uma pessoa faz sobre outra pessoa ou outras pessoas com base na informação disponível.

Formação das primeiras impressões

Um dos principais riscos é a categorização que tem tendência a valorizar as características dos outros que estão de acordo com os nossos valores e necessidades.

Teoria das atribuições ou atribuição causal

Consiste em conhecer a forma como as pessoas explicam o porquê e como decorrem os acontecimentos, e assume duas modalidades:

1. Orientação interna
2. Orientação externa

As quatro perspetivas:

1. Perspetiva intrapessoal - relaciona-se com a forma como, em termos psicológicos, as pessoas organizam as suas perceções e atribuições das ocorrências sociais e na base do processamento de informação

2. Perspetiva interpessoal - acentua a dinâmica da relação interpessoal como a principal origem da atribuição de uma causa
3. Perspetiva intergrupar - estudo dos efeitos da categorização social na atribuição causal
4. Perspetiva societal - estuda as crenças partilhadas por um grande número de pessoas numa sociedade e a sua influência na atribuição causal, ou como as crenças coletivas servem de fundamento para as atribuições causais

Aprendizagem

Definição:

“aprendizagem é a modificação do comportamento resultante da prática”

Conceito:

- Aquisição de um comportamento
- Mudança de um comportamento
- Caráter de durabilidade da mudança

Condicionamento clássico

Experiência de Pavlov

- Reflexos incondicionados – inatos e desencadeados pelo estímulo apropriado
- Reflexos condicionados – adquiridos/aprendidos em função da experiência passada
- Resposta incondicionada – salivação como resposta à presença de alimento
- Resposta condicionada – resposta de salivação ao som da campainha