



# **Comportamento organizacional e sua orientação contingencial**



## Comportamento organizacional e sua orientação contingencial

Conteúdo organizado por **Dra. Cláudia Born Caravantes** em 2021 a partir do livro de Robbins, Stephen P. (2005). **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice-Hall.

### Objetivos de Aprendizagem

- Apresentar a Abordagem Contingencial para o estudo do Comportamento Organizacional



## Introdução

As definições multidisciplinar de Comportamento Organizacional, apresentadas no primeiro tema ilustram uma série de pontos. Em primeiro lugar, indicam que essa abordagem sugere que, ao estudar comportamento organizacional devemos identificar claramente os níveis de análise - individual, de grupo e/ou organizacional - que estão sendo usados.

Em segundo lugar, comportamento organizacional é multidisciplinar; ele usa princípios, modelos, teorias e métodos de outras disciplinas. O estudo do comportamento organizacional não é uma disciplina ou uma ciência geralmente aceita com uma base teórica estabelecida. É um campo que crescer e se desenvolve em estatura e impacto.

Terceiro, há uma nítida orientação humanística. As pessoas e suas atitudes, percepções, capacidades de aprendizagem, sentimentos e objetivos são importantes para a organização.

Em quarto lugar, o campo de estudo do comportamento organizacional é orientado para o desempenho. Por que o desempenho está baixo ou alto? Como pode o desempenho ser melhorado? O treinamento pode melhorar o desempenho no trabalho? Estas são questões importantes que os gestores enfrentam. Sua preocupação está em fornecer respostas úteis a perguntas que surgem no contexto da gestão.

Finalmente, o ambiente externo é visto como tendo um impacto significativo no comportamento organizacional.

## Múltiplos fatores moldam o comportamento organizacional

O comportamento de uma pessoa em qualquer situação envolve a interação das características pessoais desse indivíduo e as características da situação. Assim, identificar todos os fatores pode ser demorado e difícil: frequentemente, a tarefa é bastante árdua.

Para nos ajudar a identificar o importante fator de gestão no comportamento organizacional, os autores Ivancevich, John M; Szilagyi, Andrew D. & Wallace, Marc J. (1977) propõem a utilização da abordagem contingencial ou abordagem situacional. A ideia básica da abordagem contingencial é que não há melhor maneira de gerir; um método que foi muito eficaz numa determinada situação pode não funcionar em todas as outras.

Burns e Stalker (1961) desenvolvem as noções de sistemas gerenciais orgânicos e sistemas gerenciais mecânicos, estando sua diferenciação básica centrada na percepção de seu relacionamento maior ou menor com o ambiente e, portanto, variáveis dependentes do maior ou menor ritmo de mudança desse mesmo ambiente. A conclusão a que eles chegam cria as bases para o entendimento da abordagem da Contingência, tão necessária à evolução e prática da área de Comportamento Organizacional. Segundo Burns e Stalker (1961), se a

forma de gerenciar é adequadamente vista como dependente da situação que se procura equacionar, o que decorre, como consequência, é que não há um único conjunto de princípios de boa organização, um tipo ideal de sistema gerencial que sirva de modelo para que a prática administrativa imite ou deva imitar. O que também decorre é a necessidade, de parte da gerência, de, em primeiro lugar, interpretar a situação de mercado e de tecnologia, em termos de sua instabilidade ou da velocidade em que as condições externas estão mudando e só então planejar o sistema gerencial apropriado às condições e então fazê-lo funcionar. (p.VIII)

O quadro 1, abaixo, clarifica as diferenças entre os sistemas mecânicos e sistema orgânicos de acordo com a proposta de Thompson (1967)

Quadro 1. Comparativo entre os sistemas mecânicos e orgânicos

| Sistemas Mecânicos                                         | Sistemas orgânicos                                   |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Ênfase no individual                                       | Ênfase nos grupos                                    |
| Relacionamento do tipo autoridade-obediência               | Confiança e crenças recíprocas                       |
| Adesão à delegação e à responsabilidade dividida           | Interdependência e responsabilidade multigrupal      |
| Supervisão hierárquica rígida                              | Participação e responsabilidade                      |
| Tomada de decisões centralizadas                           | Compartilhamento de responsabilidade                 |
| Solução de conflitos por meio de repressão ou arbitramento | Solução de conflitos através de solução de problemas |

Fonte: Caravantes; Carbonari Neto; Caravantes & Kloeckner (2014, p.142)

Os princípios universais são geralmente prescritivos e definitivos. Weber (1971) sugeria o uso de uma estrutura organizacional burocrática. O autor, segundo Caravantes et ali (2014), estava interessado nos aspectos referentes à organização formal, isto é, os meios racionais utilizados para dirigir as atividades de muitos indivíduos ocupantes de cargos diferentes, visando a atingir um objetivo comum. Ele não era um profissional de Administração, mas sim um sociólogo interessado em detectar o que, efetivamente, estava ocorrendo nas sociedades industriais e comparar com o que estava ocorrendo em outras sociedades que se encontravam em diferentes estágios de desenvolvimento.

Rensis Likert (1967), sugeria o desenvolvimento de uma organização de 4 sistemas. Likert, desenvolveu, no correr da década de 1960, um trabalho de pesquisa cujo objetivo era estabelecer a natureza da relação entre estilo de gerência e supervisão, de um lado, e o desempenho e a satisfação do indivíduo, do outro. A partir dos resultados obtidos, ele desenvolveu uma quádrupla classificação dos estilos gerenciais, a que chamou de Sistemas 1, 2, 3 e 4 (Boone & Bowen, 1987):

- a) Sistema 1 – Autoritário
- b) Sistema 2 – Benevolente-Autoritário
- c) Sistema 3 – Consultivo
- d) Sistema 4 – Participativo

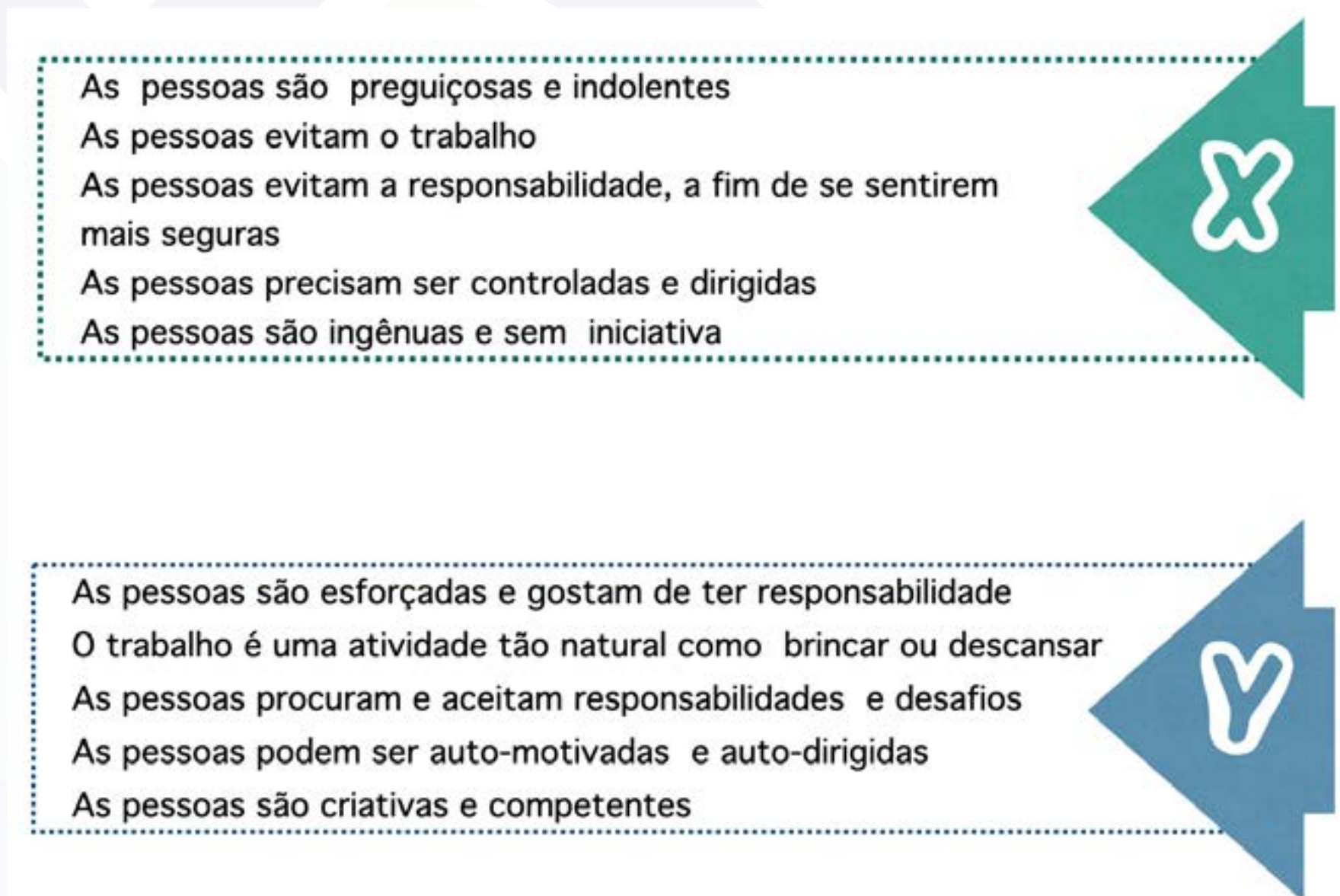


Likert tinha uma preferência pelo Sistema 4, Participativo, entendendo que é esse que possibilita melhores respostas dos gerentes às demandas de um ambiente em mudança constante e acelerada. O Sistema 4 trata-se de um sistema de gerenciamento dos recursos humanos de uma organização socialmente evoluída e sofisticada.

Douglas McGregor (1999), outro comportamentalista, afirmava que a abordagem da Teoria Y era a mais adequada para a organização. Na década de 1950 o autor apresentou dois conjuntos de proposições e premissas a respeito do homem na organização, aos quais denominou Teoria X e Teoria Y. Essas teorias englobam estilos opostos e antagônicos de administrar (ver Figura 1).

Segundo a Teoria X, o ser humano médio é, por natureza, avesso ao trabalho e o evitará sempre que puder. Já a Teoria Y é fundamentada na integração. Segundo essa abordagem, as pessoas não são passivas nem resistem a necessidades organizacionais. A motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades e a presteza em dirigir o comportamento para metas da organização estão presentes nas pessoas. A Teoria X conduz, naturalmente, à ênfase nas táticas de controle. Já Teoria Y, conduz à preocupação com a natureza dos relacionamentos, com a criação de um ambiente que encoraje o comprometimento com os objetivos da organização, onde o indivíduo exerce auto-direção e autocontrole (McGregor, 1999). Outros estudiosos clássicos que propunham o uso de uma organização estruturada em estilo linha-staff.

Figura 1. Comparação entre a Teoria X e a Teoria Y



Fonte: desenvolvida pela autora (2021)

Assim, uma abordagem mais realista para o estudo do comportamento da organização chama-se abordagem contingencial. Esta abordagem está orientada para o desenvolvimento de ações gerenciais mais apropriadas a uma situação específica e às pessoas envolvidas. Considerando e ponderando as variáveis relevantes da situação, o gerente pode agir no sentido de desenvolver o plano de ação que julgar mais apropriado e necessário para atingir os objetivos mais importantes. Para que a abordagem contingencial tenha sucesso, é necessário que os gerentes sejam capazes de reconhecer, diagnosticar e adaptar uma determinada situação.

Segundo Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2016). A abordagem contingencial é conceitualmente atraente, embora extremamente difícil de ser seguida. Tentar destacar inter-relacionamentos importantes entre as variáveis é extremamente difícil. Entretanto, é exatamente isso o que deve ser feito, isto é, desenvolver o plano considerado mais adequado para equacionar uma determinada motivação, um projeto organizacional, uma avaliação de desempenho ou um problema de treinamento.

O gerente precisa analisar cuidadosamente cada variável julgada importante e reunir essas variáveis para tomar suas decisões, o que torna a abordagem contingencial muito mais do que uma sugestão atraente para a ação gerencial. Tal abordagem requer ação administrativa em forma de tomada de decisão. Uma vez analisados os inter-relacionamentos e reunidas as variáveis, o gerente precisa chegar a uma decisão. Depois de proceder a uma análise cuidadosa de uma determinada situação e realizar uma revisão completa das variáveis e da literatura teórica e de pesquisa, o gestor precisa estar convencido de que, nas atuais circunstâncias, uma determinada ação é a mais adequada ou, então, decidir-se por outra alternativa.

A orientação contingencial do comportamento organizacional pode ser significativa para os gestores, uma vez que o gestor, imediatamente, percebe que não existem respostas prontas ou ensaiadas para os problemas organizacionais. Se existissem, tudo que precisaríamos fazer seria listá-las, uma após a outra, e fazer uso delas no momento oportuno. Prever o comportamento e o desempenho é certamente muito mais complicado do que isso.

Antes que o gestor possa pensar em fazer previsões razoáveis, os indivíduos, os grupos e as organizações precisam ser estudados separadamente, para depois, então, serem considerados como partes inter-relacionadas. Embora haja necessidade de realizar uma análise isolada, a abordagem contingencial pode melhorar o desempenho dos gestores.

“Respostas simples para situações complexas simplesmente não existem, razão pela qual a área de comportamento organizacional está sendo reconhecida como uma fonte de conhecimento e um depósito de informações pelos teóricos, pesquisadores e praticantes”. (Caravantes, Caravantes e Kloeckner, 2016, p.31).

As demandas de uma situação são chamadas de contingências. Consequentemente, não existe o projeto de organização mais eficaz; qualquer um pode ser melhor dependendo da situação. O ponto de vista da abordagem contingencial é oferecer a oportunidade de fugir do dilema de escolher apenas um modelo. Como tal, é uma evolução de ideias cujas bases são encontradas no trabalho de escritores anteriores.

A proposta de uma organização eficaz não pode ser orientada por uma teoria unilateral. Em vez disso, o gestor deve adotar o ponto de vista mais eficaz para a organização como um todo ou para as sub-unidades dentro de sua organização. Deve-se avaliar cada ambiente em termos de sua taxa de mudança, certeza relativa e intervalo de tempo de feedback. Essas condições são variáveis-chave para determinar a estrutura formal de tarefa e autoridade; buscando atingir não só níveis mais altos de produtividade e eficácia, mas também satisfação, adaptabilidade e desenvolvimento.

Assim, a abordagem contingencial é uma proposta de design organizacional que enfatiza a importância de ajustar um design às demandas de uma situação, incluindo tecnologia, incerteza ambiental e escolha de gerencial.

## **Pare, Pense ! Por que isso aconteceu**

Foi uma experiência ruim. Você pediu um refrigerante e um sanduíche. A pessoa que o atendeu foi abrupta e desagradável, não sorriu, ignorou você, não fez contato visual e continuou a conversa com um colega em vez de perguntar se você queria mais alguma coisa. Eles colocaram seu troco no balcão, em vez de colocá-lo em seu mão, então se afastou. Você já usou este café antes, mas nunca foi tratado de forma tão rude. Você sai com raiva, decidindo nunca mais voltar.

**Na ponta da língua**





## Referências Bibliográficas

1. Como você pode explicar o comportamento incomum da pessoa que o serviu? (Adaptado de Huczynski, & Buchanan, 2017, p.23)
2. Boone Louis E. & Bowen Donald. (1987) The Great Writings in Management and Organizational Behavior, New York: Mc Graw-Hill, Inc.
3. Burns, Tom e Stalker, G.M (1961). The Management of innovation. Londres: Tavistok Publications.
4. Caravantes, Geraldo R.; Carbonari Neto, Antonio; Caravantes, Cláudia B.; Kloeckner, Monica C.(2014). Teorias da Administração. Anhanguera Educacional: programa do livro-texto. Porto Alegre: ICDEP.
5. Ivancevich, John M; Szilagyi, Andrew D. & Wallace, Marc J. (1977) Organizational Behavior and Performance. Santa Monica, Ca:Goodyear Publishing.
6. Likert, Rensis (1967). New Patterns of Management. New York: MacGraw-Hill.
7. McGregor, Douglas (1999) . O Lado Humano da Empresa. São Paulo: Martins Fontes.
8. Thompson, James D. (1967) Organizations in action. New York: McGraw-Hill.
9. WEBER, Max. (1971). "Os Fundamentos da Organização Burocrática: uma construção do tipo ideal", in: CAMPOS, Edmundo. Sociologia da Burocracia. Rio de Janeiro: Zahar Editores





## **Livro de Referência:**

### **Organizational Behavior**

Stephen Perkins, Raissa Arvinen-Muondo

Kogan Page, 2015



**MUST**  
UNIVERSITY