

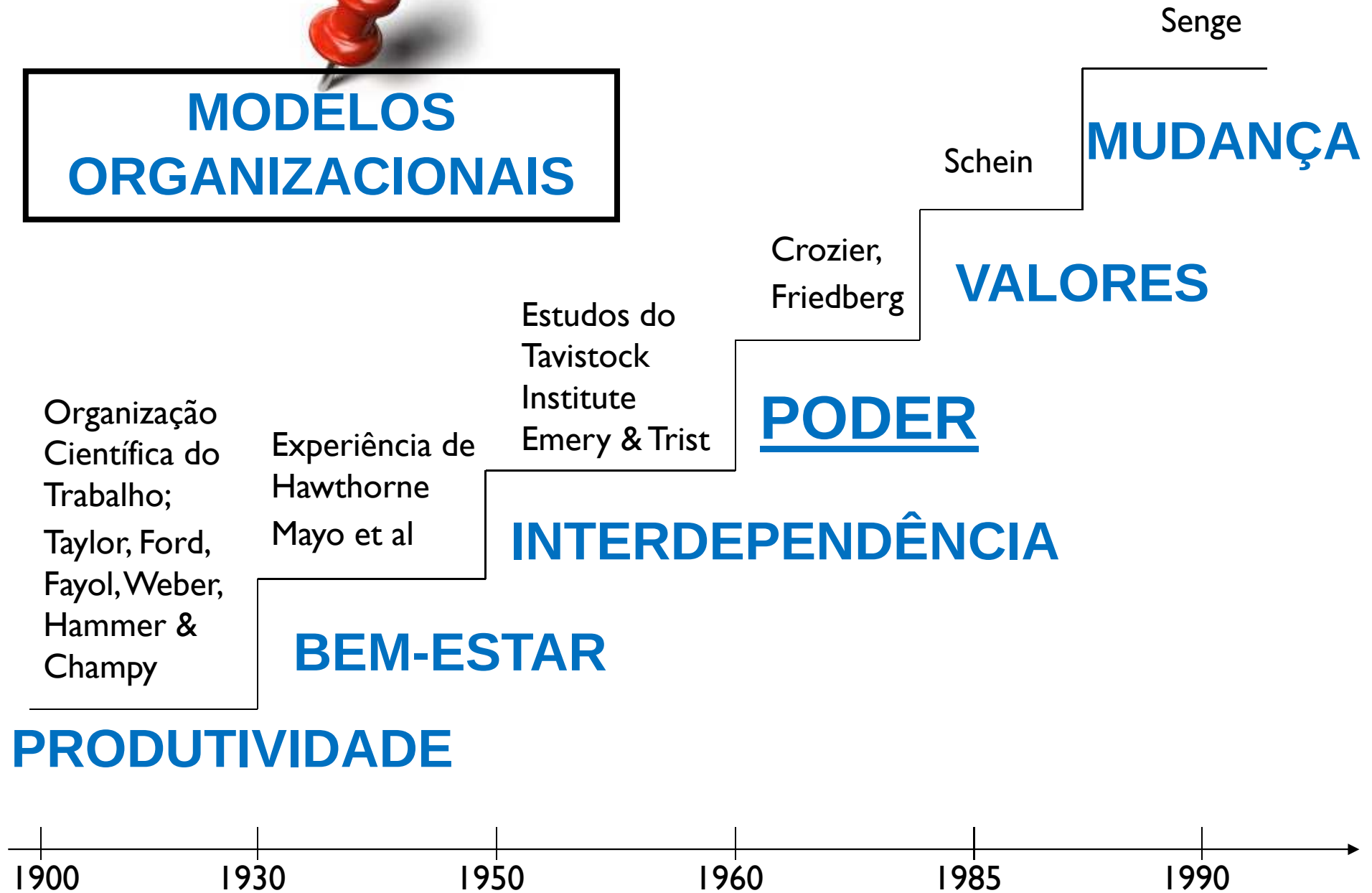
ISCTE-IUL
Licenciatura em Gestão
2º ano, 1º semestre

Modelos Organizacionais

IV. MO ANCORADOS NO EQUILÍBRIO ENTRE PODER E MUDANÇA



MODELOS ORGANIZACIONAIS



Objectivos Específicos

A abordagem política das organizações

- **Pressupostos**
 - O conflito é inalienável das relações organizacionais
 - A organização existe para formalizar e regular as relações de poder
 - O poder é uma variável central na explicação das dinâmicas organizacionais
- **Postulados**
- **Análise estratégica de Crozier**
 - Poder
 - Zona de incerteza
 - Sistema de acção concreta

Modelos ancorados no Poder

Contexto: Colaboradores como indivíduos activos imbuídos de interesses próprios; Emergência das primeiras obras sobre poder.

- As **Organizações** como “**Arenas políticas**”
- **Colaboradores** como **actores políticos**
- **Objectivos** da organização de **negociação e regulação do poder**
- **Critérios de eficácia** organizacional **política** (ex. satisfação do cliente, conformidade legal, prémios, imagem pública / reputação, liderança de mercado)

Pressupostos da abordagem política

O conflito é inalienável das relações organizacionais

- Indivíduos diferem nos **objectivos** pessoais e profissionais
- **Recursos** existentes são necessariamente **escassos**
- Percepção de escassez gera **competição** (directa e indirecta)
- **Conflito** decorre:
 - Da interdependência funcional
 - Da luta pelo recursos organizacionais

Pressupostos da abordagem política

A organização existe para formalizar e regular as relações de poder

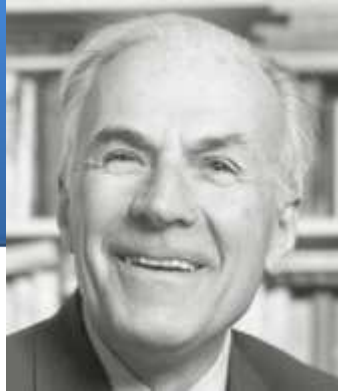
- A luta contínua gera **custos** incomportáveis para os sistemas
- Os sistemas sociais em que os indivíduos aceitam a prerrogativa de **objectivos superordenados** tendem a gerar mais recursos colectivos
- A subordinação dos objectivos individuais a alguns dos organizacionais é, portanto, condição *sine qua non* para a funcionalidade dos sistemas

Pressupostos da abordagem política

O poder é uma variável central para explicar as dinâmicas organizacionais

Porque:

- Há um pressuposto de alocação mínima de recursos para garantir a sustentabilidade política das organizações
- Os critérios de alocação de recursos (regras, valores e objectivos) não garantem *per se* a justiça na alocação de recursos



Análise estratégica de Crozier & Friedberg (1977)



Poder

O poder de A sobre B é a capacidade de A obter na sua relação com B os termos da troca que lhe sejam mais favoráveis

- O poder é uma relação...
- ... **instrumental** -> o outro é um meio para atingir fins
- ... **não transitiva** -> é inseparável do actor
- ... **recíproca mas desequilibrada** -> ganhos são assimétricos
- ... **e não um atributo dos actores** -> pressupõe negociação

Postulados

1º Postulado: Os indivíduos não aceitam ser tratados como meios ao serviço de fins fixados pela organização

Cada um tem os seus objectivos, os seus próprios fins, que procura desenvolver mesmo quando confrontado com as contingências estruturais e institucionais da organização

Não são forçosamente opostos aos da organização mas não há uma racionalidade única

Postulados

2º Postulado: A estratégia dos actores na organização é sempre racional mas de uma racionalidade limitada

A estratégia é de uma racionalidade limitada devido ao grau de acesso à informação, aos múltiplos constrangimentos do ambiente e às estratégias dos outros e ao tempo de que os actores dispõem para as escolher

O actor escolhe a solução que apresenta menos inconvenientes, de entre várias soluções possíveis

Postulados

3º Postulado: A liberdade relativa dos actores

Numa organização, todo o actor tem uma possibilidade de jogo autónomo, que utiliza com grau variado

O meio de regulação desta liberdade é o poder

4º Postulado: Impossibilidade de tudo regular

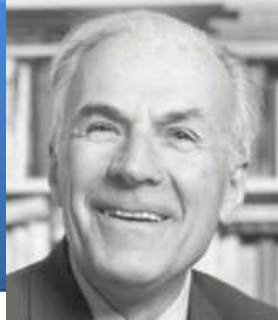
Subsiste sempre uma zona de incerteza que releva de condutas não regulamentadas pela organização sendo impossível tudo prever no que concerne o comportamento dos indivíduos e grupos

Postulados

5º Postulado: Em virtude de uma liberdade relativa dos actores e de uma zona de incerteza, a organização (através da cadeia hierárquica da autoridade e da regulamentação) constrange os indivíduos a participar nos jogos que permitem a consecução dos seus objectivos

6º Postulado: O indivíduo não exerce somente o poder em relação ao funcionamento da organização, tem a possibilidade de exercer o poder quando influencia os outros

7º Postulado: As relações de poder podem coincidir ou não com a distribuição formal de poder



Análise estratégica de Crozier & Friedberg (1977)

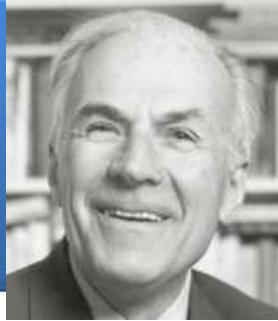


Zona de Incerteza

A liberdade ou habilidade do actor para fazer escolhas e adoptar comportamentos que não são previsíveis ou que estão para além do controlo dos outros.

Fontes de poder:

- Posse de uma competência ou de uma especialização funcional (*Know-how*);
- Competências e conhecimentos relacionados com o ambiente externo da organização;
- Competências de comunicação e de gestão da informação;
- Competências de descodificação das regras e regulamentos da organização, usando-as a seu favor.



Análise estratégica de Crozier & Friedberg (1977)



Sistema de acção concreta

Um grupo humano estruturado, que coordena as acções dos seus participantes através de jogos relativamente estáveis e que mantém a sua estrutura, ou seja, a estabilidade dos seus jogos e a interacção entre eles, através dos dispositivos regulamentares, que constituem outros jogos (Crozier and Friedberg, 1981, p. 286).

Bibliografia

Buchanan, D. & Huczynski, A. (1997). *Organizational behaviour: An introductory text* (3rd ed.). Londres: Prentice Hall.

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le Système, Les contraintes de l'action collective*. Paris: Le Seuil.

Crozier, M. & Friedberg, E. (1980). *Actors and Systems; The Politics of Collective Action*, Chicago, IL/London: University of Chicago Press.

Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.