

Ficha de Caracterização do Trabalho

Título: Imagens de Organização: Organizações como Máquinas e Organizações como Sistemas Políticos.

Resumo: Apresentam-se, de forma sintética, as principais características das metáforas Organizações como Máquinas e como Sistemas Políticos. Para esse efeito, descrevem-se as principais características de cada uma delas e faz-se uma comparação entre ambas. Pensa-se que esta abordagem ajudará a compreender melhor o funcionamento interno de organizações podendo o leitor adoptar o seu comportamento e decisões de acordo com essa mesma organização.

URL: http://student.dei.uc.pt/~bmateus/PG/Data/Artigo1_V1.0.pdf

Data: 20 Outubro 2003

Esforço: 16 horas

Motivação: Conhecer e compreender melhor diversos sistemas organizacionais.

Aprendizagem: Principais características de instituições às quais se aplica algumas destas metáforas organizacionais e quais as principais vantagens e limitações da organização e da metáfora em si.

Conteúdos: Na metáfora Organizações como Máquinas existe a tentativa de aproximar o funcionamento das instituições ao funcionamento de uma máquina, isto é, a um funcionamento rotineiro, eficiente, seguro e preciso, sendo o papel do funcionário comparado ao de uma peça de uma qualquer máquina, onde o factor humano é deixado de parte. Na metáfora Organizações como Sistemas Políticos, as acções tomadas por cada elemento da instituição são consideradas fruto de interesses pessoais do mesmo. Toda a vida interna da organização assenta em três variáveis essenciais: interesse, conflito e poder.

IMAGENS DE ORGANIZAÇÃO: ORGANIZAÇÕES COMO MÁQUINAS E ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS POLÍTICOS

por *Bruno Alexandre Simões Mateus*

Sumário. Apresentam-se, de forma sintética, as principais características das metáforas Organizações como Máquinas e como Sistemas Políticos. Para esse efeito, descrevem-se cada uma das metáforas e faz-se uma comparação entre ambas. Pensa-se que esta abordagem ajudará a compreender melhor o funcionamento interno de organizações podendo o leitor adoptar o seu comportamento e decisões de acordo com essa mesma organização.

Palavras-chave. Organizações como Máquinas, Organizações como Sistemas Políticos

1. Introdução

Todas as organizações podem ser consideradas sociedades em miniatura. Todas, mais ou menos bem definidas apresentam algumas (se não mesmo muitas) características da sociedade actual. Compreender esta organização interna permite ao futuro gestor ou empregado perceber um conjunto de mecanismos inerentes à organização e permite também um melhor enquadramento dentro da mesma, facilitando muitas tomadas de decisões. É neste contexto que se pretende sensibilizar o leitor para dois tipos de metáforas de organização: Organizações como Máquinas e Organizações como Sistemas Políticos. Existem excelentes obras sobre o tema, que o leitor terá todo o proveito em consultar, como *Images of Organization* de Gareth Morgan. O presente texto procura esclarecer, de forma muito sintética, como se estruturam este tipo de organizações e quais as vantagens e limitações das mesmas e da metáfora em si. A abordagem seguida centra-se numa descrição de cada um dos sistemas. No parágrafo que se segue apresenta-se uma breve descrição da metáfora Organizações como Máquinas apresentando no final algumas vantagens e inconvenientes. No parágrafo 3 segue-se a mesma estrutura anterior mas agora para a metáfora Organizações como Sistemas Políticos. No parágrafo 4 faz-se uma comparação entre os dois tipos de sistemas, sendo o último dedicado a algumas conclusões.

2. A metáfora Organizações como Máquinas

Quando se fala em organizações normalmente pensa-se num conjunto de papéis pré-estabelecidos e num conjunto pré-determinado de relações entre eles. Pensa-se em organizações como máquinas e espera-se que estas se comportem como tal, de uma maneira rotineira, eficiente, segura e precisa.

Organizações deste tipo são muitas vezes apelidadas de sistemas burocráticos. A mecanização permite rotinar a produção enquanto a burocratização permite rotinar os processos de administração.

2.2 Teoria da Gestão Clássica e Gestão Científica

Numa tentativa de identificar e promover um conjunto de acções que levavam a uma gestão eficiente do trabalho e da organização em si surgiram duas teorias que interessa realçar:

- Teoria de Gestão Clássica
- Gestão Científica.

Na Teoria da Gestão Clássica a organização é desenhada como um todo. Tratam-se de sistemas com funções bem estabelecidas, inseridas numa estrutura hierárquica com mecanismos de comunicação bem definidos. Existe uma cultura de autoridade e obediência, partindo as ordens de pontos mais altos da hierarquia e sendo estas resolvidas em pontos mais inferiores, numa tentativa de guiar a organização rumo a um objectivo bem definido.

Na Gestão Científica existe uma observação e análise de todas as tarefas de modo a obter a maneira mais eficiente de a realizar. Existe uma grande fragmentação e especialização de tarefas, o que permite que os empregados sejam baratos, fáceis de treinar, supervisionar e substituir.

Ambas estas teorias tinham como objectivo tornar as organizações sistemas racionais que operassem de uma maneira eficiente. Na tentativa de cumprir com os objectivos, os empregados eram tratados como peças de uma qualquer máquina, devendo-se comportar como tal, sendo esquecido o factor humano.

2.2 Vantagens e limitações

Organizações deste tipo têm sucesso em situações onde as máquinas também têm sucesso: As tarefas a realizar são simples e de fácil compreensão, existe um mercado estável onde se pretende lançar sempre o mesmo produto, existe a necessidade de precisão nas tarefas a realizar e existe também a predisposição do empregado em realizar aquela tarefa vezes e vezes sem conta.

Apesar do sucesso de muitas organizações com este tipo de sistema, estas apresentam algumas limitações: Têm grande dificuldade em se adaptarem a mercados em constante mutação, o factor humano é totalmente esquecido, principalmente em empregados de um

nível hierárquico mais baixo e poderão originar-se processos demasiadamente burocráticos.

2. A metáfora Organizações como Sistemas Políticos

Em todas as organizações existem diversos interesses muitas vezes conflituosos. Organizações como Sistemas Políticos surgem quando pessoas com interesses diferentes querem actuar de maneira diferente. Devem então ser encontrados mecanismos que ordenem e direcionem esses interesses.

Grande parte das organizações podem-se então considerar sistemas políticos, onde existe um poder mais ou menos autoritário ou mais ou menos democrático.

2.1 Interesses, Conflitos e Poder

As organizações como Sistemas Políticos podem ser analisadas através das relações entre interesses, conflitos e poder.

Os interesses podem ser entendidos segundo três diferentes domínios: tarefa desempenhada actualmente, perspectivas de progressão na carreira ou vida pessoal. Se conhecer qual destes domínios prevalece em determinada pessoa muitas das suas acções podem ser mais facilmente compreendidas ou esperadas e os factores de motivação podem ser mais facilmente identificados.

Quando existem interesses inconciliáveis surgem os conflitos. Estes podem ser a nível pessoal, interpessoal ou de um grupo em relação a outro.

O poder é o meio pelo qual os conflitos são resolvidos. Existem diversos tipos de poder, podendo este estar atribuído a pessoas individuais ou a um grupo.

2.2 Vantagens e limitações

Apesar de estarem inseridos numa organização com um sistema político, os seus intervenientes raramente o admitem. Não é considerado correcto justificar actos que visam servir os interesses da organização com motivações pessoais.

Neste tipo de metáfora foi apresentada a ideia de que as organizações são fonte de conflitos e evoluem com a resolução desses mesmos conflitos. Não se tratam somente de sistemas unificados que trabalham rumo a um objectivo comum.

Este tipo de metáfora permite perceber o comportamento humano de um ponto de vista político, movido por um conjunto de interesses.

Face a esta última vantagem surge a primeira desvantagem: Tentativa de procurar interesses em certas acções, quando esses interesses não existem.

Outra desvantagem será considerar que as organizações são uma fonte de riqueza, onde há vencedores e

vencedores e vencidos, onde existe um espírito de competitividade e nenhum tipo de colaboração.

3. Relação entre Organizações como Máquinas e como Sistemas Políticos

As Organizações como Máquinas podem ser considerados sistemas unitários. Considera-se toda a organização como um grupo com objectivos comuns bem definidos. Não existe lugar para o conflito. As Organizações como Sistemas Políticos podem ser consideradas como sistemas pluralistas. Toda a organização é constituída por indivíduos e grupos com interesses diversos, muitas vezes inconciliáveis. Os conflitos existem e são considerados positivos.

As Organizações como Máquinas consideram a existência de um sistema hierárquico bem definido, onde toda a organização deve actuar de forma racional e onde o factor humano é muitas vezes esquecido. As Organizações como Sistemas Políticos também procuram o comportamento racional de uma organização sendo os factores humanos a principal influência nesta metáfora. Mas o racional neste sistema não deve ser encarado como na metáfora anterior, mas sim como um “racional” que varia de pessoa para pessoa.

Pode-se considerar a coexistência destes dois tipos de sistemas, embora parcialmente, numa organização. Uma organização pode ser constituída por uma estrutura hierárquica bem definida, como sugere a metáfora Organizações como Máquinas, e os comportamentos dos seus empregados podem ser justificados não do ponto de vista dos objectivos comuns da empresa, mas sim do ponto de vista de interesses pessoais, como seja subir na hierarquia da organização, como sugere a metáfora Organizações como Sistemas Políticos.

3. Conclusões

Pretendeu-se que este trabalho proporcionasse, de forma simples e objectiva, uma familiarização com as características essenciais das metáforas Organizações como Máquinas e como Sistemas Políticos. Para satisfazer este objectivo, optou-se por uma descrição geral de cada tipo de metáfora e no final, por uma comparação entre as duas. Pensa-se que o resultado obtido satisfaz os requisitos de simplicidade e objectividade que se pretendia atingir. Pensa-se também que permitirá ao leitor compreender melhor o funcionamento interno de organizações podendo adoptar o seu comportamento e decisões de acordo com essa mesma organização. Faz-se notar, todavia, que existem mais tipos de metáforas organizacionais para além das duas apresentadas. Assim, as indicações deste texto deverão ser entendidas como uma parte de um conjunto vasto de diversos tipos de imagens de organização.

Referências

1. *Images of Organization* de Gareth Morgan.

2. Site sobre o trabalho de Gareth Morgan,
<http://www.imaginiz.com>