

**UNIDADE 2 – AS METÁFORAS DAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS CONTEMPORÂNEAS**  
**MÓDULO 1 – AS ORGANIZAÇÕES COMO CÉREBROS**

**01**

### 1 - OS CÉREBROS SÃO DIFERENTES DAS MÁQUINAS?

Conforme temos visto em nossos estudos, ao pensarmos nas metáforas, as imagens mentais surgem de forma quase imediata. Neste momento, quando comparamos as organizações a cérebros, vários questionamentos emergem:



Morgan (2002) menciona as observações feitas por G. R. Taylor, buscando diferenciar os cérebros das máquinas. Taylor elucida seu argumento de que cérebros e máquinas são diferentes por uma famosa experiência do psicólogo americano Karl Lashley.

**G. R. Taylor é escritor científico, autor do livro *The natural history of the mind* (1979).**

**02**

A experiência, muito conhecida, refere-se ao seguinte:

- 1) vários ratos foram condicionados a encontrar a saída de um labirinto;
- 2) pouco a pouco, foram retiradas quantidades cada vez maiores dos seus cérebros;
- 3) daí, Lashley descobriu que se o córtex visual não fosse removido (se os ratos não ficassem cegos), até 90% do cérebro poderia ser retirado sem que os ratos perdessem, expressivamente, sua condição de encontrar o caminho de saída do labirinto.

A partir disso, o seguinte desafio é lançado:



Ao tentarmos compreender as organizações como cérebros, vários aspectos podem ser considerados. Neste módulo, exploraremos essa metáfora, considerando a organização como:

- Cérebros que processam informações; e
- Sistemas complexos com capacidade de aprender.

03

## 2 - AS ORGANIZAÇÕES COMO CÉREBROS PROCESSADORES DE INFORMAÇÕES

Será um exagero comparar as organizações a cérebros que processam informações? Então, pense na seguinte situação:

Uma empresa grande e complexa, muitas atividades diferenciadas e grande quantidade de dados para gerenciar suas atividades.



Como possibilitar o funcionamento adequado de empresas com tais características?

Muitos pesquisadores da área operacional, de sistemas de informação e decisão gerencial tomaram a ideia da organização como cérebros processadores de informações como ponto de partida para desenvolver instrumento de processamento de informações e de tomada de decisão mais racional.

Assim, uma solução encontrada para o processamento da informação foi a introdução dos computadores e microprocessamento, gerando mudanças radicais em relação à natureza e estilo da organização, pois muitas funções antes desempenhadas por pessoas especializadas e semiespecializadas são agora realizadas eletronicamente.

04

- **O princípio de teias de inteligência e suas consequências** - Imagine outra situação conhecida por muitos de nós:
  - a funcionários de um supermercado, que trabalha como caixa, passa o rótulo codificado em barras de cada produto que você comprou, usando uma leitora a laser;
  - o preço e o produto são registrados e tais informações são enviadas para vários setores da empresa (setor financeiro, de controle de estoque etc.).



O que está “embutido” neste modelo de informação?

A eletrônica e o microprocessamento criaram novas possibilidades organizacionais. Neste modelo de informação, há uma rede integrada de informações entre as áreas internas da empresa e as organizações externas (fabricantes, fornecedores, bancos, financeiras etc.). Claro que várias funções antes exercidas por pessoas foram extintas. Outras redes de troca de informações e a internet vêm transformando o comércio (varejo e comércio eletrônico), promovendo uma interação mais direta entre fabricantes e clientes, o que praticamente elimina as empresas intermediárias (varejistas, por exemplo) e possibilita uma maior personalização em massa.



O princípio das teias de inteligência e a situação estudada nos levam a uma recente configuração organizacional: a organização virtual.

05

A **Organização Virtual** é capaz de existir sem restringir-se, essencialmente, ao seu aspecto físico. Esse tipo de estrutura vem surgindo conforme evolui a tecnologia de micro processamento impulsionado, inicial e fundamentalmente, pela Internet.

Analisemos o seguinte cenário:

- Uma fábrica de tecidos, nos Estados Unidos...
- Vários fabricantes, em Taiwan, produzem e enviam peças de tecidos para a fábrica nos Estados Unidos...
- Os consumidores podem fazer suas consultas à área de atendimento, localizadas em qualquer outro ponto do mundo (Canadá, França, etc.), pela internet...
- A parte contábil das transações é realizada na Itália e as “contas a receber” é de responsabilidade de uma firma terceirizada, em Atlanta (EUA)...

Tudo isso parece caótico? Bem, essa é a estrutura de funcionamento de uma Organização Virtual, possibilitada pelo suporte das Tecnologias de Informação e Comunicação.

As Organizações Virtuais são um novo modelo organizacional que utiliza a tecnologia para unir, de forma dinâmica, pessoas, bens e ideias sem, todavia, ser necessário reuni-las em um mesmo espaço

físico e/ou ao mesmo tempo (BERTO, R. S., 1997).

As principais características da Organização Virtual são:

Pode ter um caráter transitório (existente enquanto dura o objetivo que a originou);	Sua hierarquia é pouco estruturada e também de natureza transitória;
Não apresenta fronteira rígida;	Pode não possuir nenhum centro e ser rapidamente estruturada;
Devido à sua configuração, pode rapidamente ganhar acesso a novos mercados e compartilhar o mercado atual;	Compartilha a infraestrutura, os riscos, o desenvolvimento, os custos de pessoal e de tecnologias;
Exige o uso de todo o potencial da tecnologia;	Há interdependência e confiança entre os parceiros.

06

É bom lembrar que as Organizações Virtuais não são a única forma de negócio para o futuro e que também apresentam dificuldades, que são:

- as comunicações globais não são adequadas o suficiente para todas as corporações virtuais e há a possibilidade de os equipamentos não serem compatíveis, pois a variação em nível global é muito alta;
- a complexidade criada pela existência de muitos parceiros;
- a concorrência e a rápida obsolescência (BERTO, R. S., 1997);
- restrições ou indefinições legais de natureza global;
- há um sentimento nacionalista que cresce, além de resistências culturais ao trabalho compartilhado;
- ao cessar a sua existência, o que acontecerá com as responsabilidades em relação aos clientes e com as pessoas que nela trabalham?
- nesse ambiente, a cultura, as expectativas, as relações e o comportamento entre as pessoas (profissionais e clientes) são diferenciados dos padrões a que estamos acostumados;
- existem grandes desafios de gerenciamento da informação: 1) controles de segurança insuficientes; 2) perda de controle sobre projetos; 3) os dados produzidos pelos sistemas de uma corporação não conseguem ser lidos e processados pelos sistemas das outras.

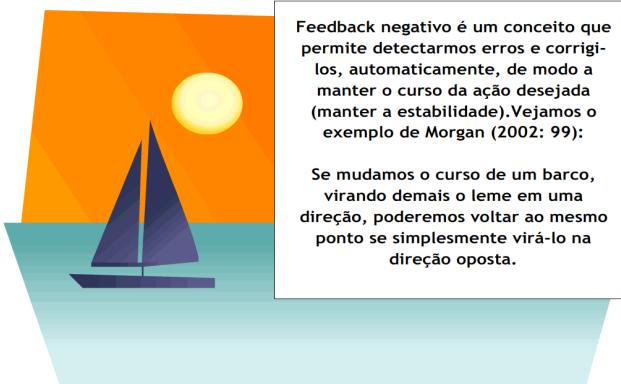
07

### 3 - A TEORIA CIBERNÉTICA

A metáfora do cérebro traz uma indagação muito importante: serão as organizações capazes de aprender? A Teoria Cibernética nos diz que sim!

A cibernética é uma ciência que associa várias disciplinas para estudar a informação, a comunicação e o controle. É um conceito que permite mostrar as relações de troca de informações em que máquinas e organismos se combinam para manter estados estáveis. Isso quer dizer que o sistema (como uma

organização, por exemplo) tem capacidade para regular a si mesmo (autorregulação), fazendo trocas de informações. E todas essas ações envolvem o *feedback* negativo. E o que é *feedback* negativo?



08

- A Teoria Cibernetica e o aprender a aprender

A Teoria Cibernetica nos abre possibilidades para melhor visualizar as organizações como sistemas complexos com capacidade de aprender. Pensando nisso, Morgan (2002:98) nos pergunta: “Como criar sistemas complexos capazes de aprender da mesma forma que o cérebro?” A resposta está nas formas de aprender.

Por essa Teoria, há diferentes processos de aprendizado: 1) Aprendizado de Circuito Único (aprendizado simples); 2) Aprendizado de Circuito Duplo (processo de aprender a aprender). Vejamos cada um deles.

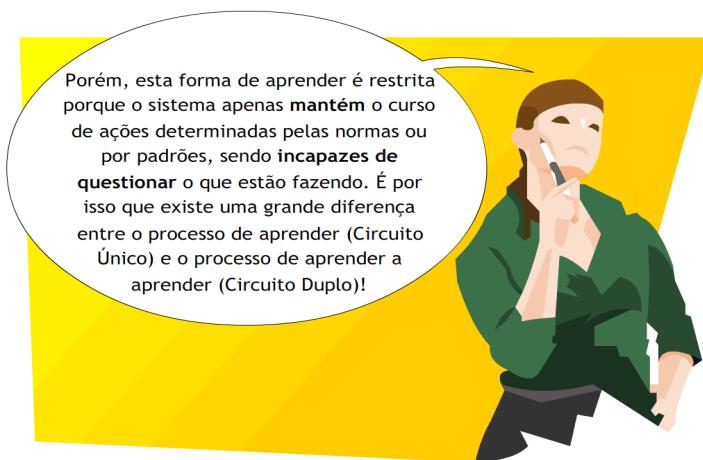
### 1) Aprendizado de Circuito Único

A cibernetica realça que os sistemas que aprendem, para apresentar autorregulação, devem ter capacidade para:

- perceber, acompanhar e identificar dimensões relevantes do seu ambiente;
- relacionar as informações acima com as normas operacionais que orientam a forma de agir do sistema;
- identificar desvios relevantes das normas;
- adotar procedimentos corretivos quando esses desvios são detectados.

Satisfeitas essas condições, um processo contínuo de troca de informação entre um sistema e o seu ambiente será criado, permitindo o monitoramento das mudanças e a adoção de respostas apropriadas.

**Aprender – Existem diferentes formas de entendermos aprendizagem. Podemos dizer que a aprendizagem abrange o amadurecimento físico e é construída por toda a experiência de vida da pessoa que modificam o comportamento, de maneira relativamente durável.**

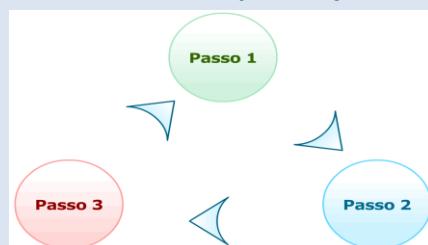


As organizações estruturadas de cima para baixo, que focam o controle por meio de metas definidas, tornam-se solo fértil para o aprendizado de circuito único. Mas como podemos administrar de maneira coerente se não estabelecermos metas e objetivos claros?

A cibernetica nos responde dizendo que os sistemas inteligentes dependem de “normas ou pontos de referência” que são uma diretriz para o comportamento. Mas estes pontos de referências devem ser definidos de modo a criar um espaço em que muitas possibilidades e comportamentos possam ocorrer, inclusive aqueles que possam questionar os limites impostos! (MORGAN, 2002:109).

[Veja o Ciclo do Aprendizado de Circuito Único](#)

**Ciclo do Aprendizado de Circuito Único** - Esse tipo de aprendizado toma por base a capacidade de identificar e corrigir erros relativamente a um determinado conjunto de normas operacionais. Lembra-se que o sistema tem capacidade de autorregular-se? Perceba que o sistema se autorregula quando troca informações com o seu ambiente e imprime ações corretivas.



*Fonte: Morgan (2002: 101)*

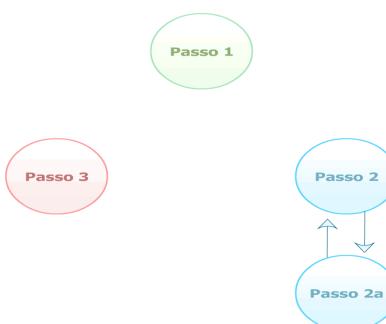
## 2) Aprendizado de Circuito Duplo

Pense na seguinte situação: uma casa, no Rio Grande do Sul, em pleno inverno. Certamente, todos os cômodos estão gelados. Essa casa possui um termostato para indicar a temperatura, mas...



Essa é a **grande diferença**: no aprendizado de Circuito Duplo, os sistemas mais complexos (como o cérebro ou os computadores mais avançados) apresentam a capacidade de detectar e corrigir erros, questionar e influenciar os padrões das operações. Para Morgan (2002: 102) “É esta capacidade de autoquestionamento que suporta as atividades de sistemas que são capazes de aprender e de se auto-organizar”.

**Círculo duplo** – Esse tipo de aprendizado examina novamente a situação, questionando a importância das normas operacionais.



11

**As organizações podem aprender a aprender?**



Durante o curso, você continuará a estudar as organizações que aprendem, em TE Gestão de Pessoas e Gestão do conhecimento. Quando voltar a esse assunto, lembre-se da metáfora da Organização como cérebro e tente colocar em prática o “enxergar” de um modo diferente as coisas que já conhece.

Algumas organizações têm sido bem sucedidas ao institucionalizar sistemas de aprendizagem de Circuito Único. Porém, seus sistemas de informação - cujo propósito é manter a organização “nos eixos” - apresentam “patologias” que se transformam em barreiras ao aprendizado de circuito duplo, como podemos ver, por exemplo, nos seguintes sistemas:

- 1) Orçamentos e demais controles administrativos;
- 2) A burocratização;
- 3) Processos de prestação de contas e outros sistemas de recompensa e punição.

**Orçamentos e demais controles administrativos** - dizem respeito à monitoração de vários indicadores de desempenho (gastos, vendas, lucros etc.) para assegurar que as práticas organizacionais fiquem dentro de limites definidos.

**A burocratização** - A burocratização pode gerar padrões fragmentados de pensamento e ação e se suas divisões hierárquicas são fortes, o conhecimento e as informações dificilmente fluem livremente porque tendem a enfatizar as diferenças entre os componentes da estrutura, favorecendo a germinação de sistemas políticos que constroem mais barreiras ainda ao aprendizado. Há, portanto, o reforço do aprendizado de Circuito Único.

**Processos de prestação de contas e outros sistemas de recompensa e punição** - Os funcionários, num sistema que recompensa o sucesso e pune as falhas, geralmente buscam formas a camuflar assuntos e problemas que os colocarão sob luzes obscuras. Dizem aos gerentes exatamente aquilo que eles, gerentes, gostariam de ouvir. Existe uma distância entre aquilo que as pessoas dizem e aquilo que fazem. Torna-se cada vez mais difícil para o gerente enfrentar e lidar com as realidades de determinada situação.

12

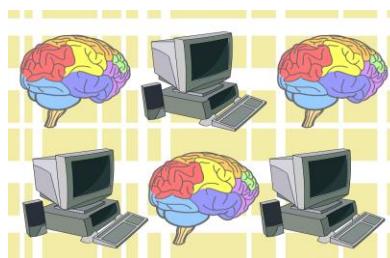
Morgan (2002:104) aponta algumas capacidades importantes que a cibernetica sugere para as “organizações que aprendem”: a) Sondar e antecipar mudanças ambientais; b) ser capaz de questionar, desafiar e mudar as normas vigentes.

#### A) Sondar e antecipar mudanças ambientais

Precisamos desenvolver a habilidade para aceitar a mudança ambiental como uma norma. As organizações que aprendem necessitam ser capazes de identificar sinais antecipados de alerta que apontam mudanças de tendências e padrões. Essa capacidade inclui a habilidade intuitiva, emocional e tático. Também, muitas vezes, têm de criar novas formas de ver a sua área e suas atividades para desenvolver novas possibilidades.

Por essas ideias, podemos perceber que esse tipo de aprendizagem extrapola, e muito, o processamento passivo de informações das máquinas ciberneticas porque incorpora uma inteligência

ativa, característica do cérebro humano. Da mesma forma que os produtos do cérebro humano, as ações de uma organização capaz de aprender mudam o ambiente no qual ela se insere.



13

### B) Ser capaz de questionar e mudar as normas vigentes

Os princípios de aprendizado de circuito duplo nos apresentam uma diretriz clara sobre o que é necessário para aprender e mudar. Para isso, precisamos compreender as concepções e normas e sermos capazes de desafiá-las e mudá-las, caso necessário. Por isso, precisamos entender as metáforas, os paradigmas, as posturas e os modelos mentais da organização.

A aprendizagem de circuito duplo requer uma nova filosofia de administração que deve estar aberta aos riscos e aos elevados níveis de incertezas gerados pelas mudanças, mesmo que essa postura administrativa gere um pouco de tensão.

Precisamos compreender que o Aprendizado de Circuito Duplo está muito ligado ao desenvolvimento de novas culturas organizacionais que apoiem essas ideias; assim, novos padrões de ações podem surgir. Porém, o administrador que facilita esse tipo de aprendizado precisa ter consciência da importância dos limites a serem colocados nas ações.



**Importância dos limites - Morgan (2002: 113) exemplifica a importância dos limites ao contar algumas histórias administrativas “de terror”.**

**Quando tentamos alcançar metas como uma redução de custo de 20% ou um crescimento das vendas de \$ 200 milhões, a meta pode dominar a atenção e negligenciar outros aspectos-chave da situação. Daí, o ambiente tende a ser manipulado para permitir que a organização alcance a meta. Neste processo, surgem todos os tipos de consequências indesejadas:**

- os gerentes podem alcançar o corte de custos de 20%, mas, no processo, causar graves danos à cultura corporativa em consequência da demissão de empregados;
- a meta de \$ 200 milhões de vendas pode ser alcançada, mas também pode afastar parte dos futuros clientes da companhia por entregar um “produto de segunda” para cumprir prazos.

Pela cibernetica, percebemos que, apesar de metas poderem ter intenções nobres, a sua realização deve ser moderada (limites às ações), evitando procedimentos prejudiciais ao se buscar alcançar fins desejados.

14

#### 4 - Vantagens e Desvantagens da metáfora

A metáfora da organização como cérebro enxerga as possibilidades do desenvolvimento de uma organização inteligente e remete a uma visão mais voltada para o futuro da estrutura organizacional.

**São vantagens:**

- A criação de organizações com capacidade para aprender podem tomar por base as diretrizes concretas oferecidas pela metáfora;
- A evolução da inteligência conta com o auxílio da informática em redes de interação.
- Os princípios de auto-organização possibilitam o surgimento de uma nova teoria administrativa;
- Evidencia que lidar com paradoxos é uma dimensão de grande relevância.

**São desvantagens:**

- A realidade do poder e do controle pode conflitar com aspectos da aprendizagem organizacional;
- Aprender por aprender pode fazer emergir uma nova ideologia.

**Nova teoria administrativa** – Essa nova teoria traz a seguinte mensagem central:

- a liderança não mais deve ser centralizada e sim difusa;
- objetivos e metas podem ser instrumentos úteis se usados de forma a não possibilitar os problemas gerados pelo aprendizado de circuito único;
- resultados perniciosos devem ser evitados impondo limites na perseguição de metas a qualquer custo;
- o desenvolvimento estratégico, a hierarquia e a estrutura devem ser vistos como fenômenos emergentes.

**Lidar com paradoxos** – Os princípios administrativos, da mesma forma que o cérebro, são fenômenos paradoxais. É por isso que esses princípios foram apresentados não como esquemas e sim como propostas ainda a serem alcançadas. A mensagem da metáfora do cérebro é que precisamos confiar

que, quando princípios organizacionais chaves estiverem presentes e associados às capacidades, provavelmente formas inteligentes de organização surgirão.

**A aprendizagem organizacional pressupõe autonomia, maior flexibilidade gerencial e processo de auto-organização do trabalho. Muitos gerentes resistem a essas situações porque sentem seu poder ameaçado.**

**A ideia de uma organização capaz de aprender não é contestada, enquanto teoria, porém, muitas forças resistem quando veem a possibilidade dela se concretizar.**

**Nova ideologia** – Existe um aspecto fortemente normativo na metáfora. Além disso, é preciso questionar os propósitos do aprendizado organizacional. Também, a sua prática deve estar associada à conscientização das limitações ciberneticas, o que muito contribuirá para transformar esse aprendizado em “processo positivo do ponto de vista da sociedade”. (MORGAN, 2002:135)

15

## RESUMO

Neste módulo, percebemos, claramente, que cérebros e máquinas não são a mesma coisa.

Ao estudarmos as organizações como cérebros processadores de informações, verificamos que a informática tem promovido sistemas de descentralização de informações, por meio das teias de inteligência, tendo a internet como instrumento principal.

Nesse contexto, surge a Organização Virtual, interligando pessoas, ideias, bens em um espaço que extrapola o tempo e o ambiente físico. Suas características principais, dentre outras, são a flexibilidade de fronteiras, existência transitória, baixa estruturação hierárquica, agilidade para aproveitar oportunidades, rapidez para ser estruturada, facilidade para acessar novos mercados, exigência de alta tecnologia.

Enfrenta dificuldades como a possibilidade de inadequação das comunicações globais, alta complexidade de funcionamento, obsolescência rápida, indefinições e/ou restrições legais, dentre outras.

Buscando responder sobre a capacidade de aprender das organizações, a Teoria da Cibernetica nos apresenta a **aprendizagem pelo circuito único** – identifica distorções e inicia correções, mas sem capacidade de questionar normas e regras operacionais – e pelo **círculo duplo (aprender a aprender)** – identifica e corrige erros, questionando a relevância de normas operacionais.

Algumas barreiras são encontradas para a aprendizagem de circuito duplo como, por exemplo, os orçamentos e demais controles administrativos, a burocratização e o processo de prestação de contas e outros sistemas de recompensa e punição.

A cibernetica sugere para as “organizações que aprendem” algumas capacidades importantes como: sondar e antecipar mudanças ambientais; desenvolver capacidade de questionamento e mudanças das normas vigentes, e permitir o surgimento de um padrão de organização e direção estratégicas.

O aprendizado em circuito duplo tem desdobramentos como: lidar com um processo paradoxal (essa forma de aprendizado questiona as normas ao tempo em que é por elas direcionado); gerenciar sob novas formas diante das tensões que esse processo de aprendizagem traz; e o conscientizar da importância dos limites das ações.

Como **vantagens** da metáfora, temos o conhecimento de parâmetros claros para a criação de organizações que aprendem; a compreensão do auxílio que a informática oferece à evolução da inteligência; a obtenção de uma nova teoria organizacional, a partir da ideia de auto-organização, e o reconhecimento da importância de lidarmos com paradoxos.

As **desvantagens** referem-se à tensão que pode haver entre os requisitos da aprendizagem organizacional e a realidade do poder e do controle, e o risco de surgir uma nova ideologia ao aprender pelo simples ato de aprender.

## UNIDADE 2 – AS METÁFORAS DAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS CONTEMPORÂNEAS

### MÓDULO 2 – AS ORGANIZAÇÕES COMO CULTURA

01

#### 1 - UM POUCO DE HISTÓRIA

Há duas décadas, pelo menos, o mundo organizacional tem-se conscientizado da relação existente entre a administração e cultura. Os anos 1970 deixaram para trás a inabalável confiança americana em sua área industrial e administrativa. Os formatos e produtos japoneses, nessa época, começaram a modificar o perfil do mercado, assumindo vários nichos internacionais pela reputação que conquistaram de qualidade, confiabilidade e serviços.



Mas como isso foi possível, partindo de um povo que aglomera milhões e milhões de pessoas, em quatro ilhas montanhosas e pequenas, praticamente sem recursos naturais?

Das inúmeras discussões entre os teóricos da administração, ainda que existam pontos divergentes, a maioria deles concorda que o modo de vida e a cultura japonesa foram fortes influenciadores em seu desenvolvimento.

## 2 - A ORGANIZAÇÃO E A CULTURA

Existem várias definições sobre cultura e que buscam “transplantar” conceitos biológicos e antropológicos para o universo organizacional; porém, nem sempre isso é bem-sucedido.

Morgan (2002) relata que o termo cultura vem da metáfora da agricultura, do processo de lidar com a terra. Hoje, há um entendimento geral de cultura como diferentes e típicas formas de viver que são internalizadas por distintos grupos de pessoas. Essa internalização ocorre quando as pessoas permanecem no grupo, por certo tempo, para que experiências sejam compartilhadas e absorvidas cognitiva e emocionalmente.

Diante da vastidão desse campo, estudaremos mais especificamente a organização como um fenômeno cultural que varia conforme o estágio de uma sociedade; a variação de uma cultura para outra, o que pode auxiliar nosso entendimento sobre as variações organizacionais em diferentes países; os padrões de cultura e subcultura corporativa que existem dentro e entre as organizações; a criação e manutenção de padrões de cultura; e as organizações como realidades socialmente construídas.

**Várias definições – A literatura revela a existência de mais de 60 definições de cultura, nas quais duas visões, sobre a cultura organizacional, se destacam: 1) uma a vê como algo que a organização “possui”; 2) outra, como uma metáfora (algo que a organização “é”).**

## 3 - A ORGANIZAÇÃO COMO FENÔMENO CULTURAL

Existe uma grande aproximação entre a cultura de uma sociedade e as organizações. Da mesma forma que na vida social mais ampla, a rotina organizacional pressupõe a existência de numerosas atividades que exigem diferentes habilidades resultantes de formação escolar, técnica, e de “adaptação” que permitem a pessoa tornar-se um membro daquela sociedade, isto é, esteja integrado a ela e responda às expectativas que existem sobre ele.



Por essas razões, é importante refletirmos sobre o seguinte:

É sempre mais útil falarmos sobre cultura da sociedade industrial, em lugar de sociedades industriais, porque diferenças muito detalhadas entre países, geralmente, encobrem traços comuns mais importantes.

**(MORGAN, 2002)**

As semelhanças e diferenças vinculadas à identidade nacional são importantes, mas as semelhanças e diferenças ligadas ao fato de alguém ser um atendente de loja, um oficial do governo, um banqueiro, ou um trabalhador agrícola também são significativas.

**Sociedade organizacional** – As organizações de qualquer parte do mundo podem influenciar grande parte do dia a dia das pessoas de forma completamente estranha àquela encontrada em uma remota tribo nas selvas da América do Sul. Ainda que isso seja óbvio, nos perguntamos por que, por exemplo, tantas pessoas constroem as suas vidas em torno de distintos entendimentos sobre trabalho e lazer, seguem rotinas de várias horas de trabalho por semana, vivem em um lugar e trabalham em outro, usam uniforme, sujeitam-se à autoridade e gastam tanto tempo em um único lugar, desempenhando um único conjunto de atividades?

04

- **O contexto cultural e a Organização**

Ainda que todas as sociedades modernas tenham muitas dimensões em comum, jamais poderemos desconsiderar as diferenças culturais.

O curso da história nos mostra que o declínio de uns países e o crescimento de outros estão intimamente ligados aos contextos culturais nos quais suas histórias se deram e evoluíram. E isso reflete no ambiente organizacional.

Por exemplo, no Japão, as relações de trabalho organizacional refletem a forma de trabalho na cultura irrigada de plantio de arroz, que acontece de forma colaborativa e em grupos coletivos. As relações de trabalho são compreendidas pela cooperação e pelo próprio serviço, pois a organização formal não é vista como um local de trabalho composto por pessoas separadas e sim como uma coletividade na qual predomina o espírito de colaboração trazido de um vilarejo ou de uma comunidade para o ambiente do trabalho.



05

Quase sempre, os trabalhadores comprometem-se, por toda a vida, com as suas organizações, pois elas são tidas como extensão da própria família. A hierarquia é tida menos como um controle de cima para baixo e mais como um sistema de auxílio mútuo. O foco é a realização coletiva, em detrimento do sucesso individual. Trabalhadores descontentes com o peso da vida na fábrica não obtêm muita atenção.



Você sabia que o relatório feito pelo jornalista japonês Satoshi Kamata, nos traz várias considerações das formas iniciais de trabalho de uma fábrica da Toyota, oferecendo-nos uma visão mais equilibrada? Talvez não represente a indústria japonesa como um todo, mas evidencia a constante perseguição de sucesso

pela Toyota, no começo dos anos 70. Houve muita privação pessoal de inúmeros trabalhadores, principalmente daqueles que moravam a centenas de quilômetros longe de suas famílias, em locais severamente policiados pelos guarda:

da companhia.

O lugar de trabalho, tido como local de cooperação, foi também descrito como ambiente de continuadas pressões para atingir difíceis metas de trabalho e atender às exigências dos valores e normas da empresa.

A autoridade se dava sob diferentes formas: transferência arbitrária de um local de trabalho para outro; “solicitação” de trabalhos extras; ou folgas canceladas. Embora os trabalhadores ficassem ressentidos, manifestavam-se apenas com uma

piada ou uma queixa disfarçada, pois entendiam tais situações como fatos inevitáveis da vida.

O trabalho de Kamata indica que a vida no dia a dia de uma fábrica japonesa pode ser tão dura quanto a de qualquer fábrica ocidental. No



entanto, parece que o japonês tem maior capacidade de suportá-la, sorrindo.

Morgan (2002) faz um alerta importantíssimo, que merece a nossa reflexão:

Muitas discussões sobre a administração japonesa parecem ignorar as situações histórico-culturais que permitem que a administração japonesa tenha o sucesso que tem.

Existe uma tendência exagerada em valorizar a facilidade de se transplantar as técnicas e políticas de um contexto para o outro (...), pois é o contexto que muitas vezes faz a diferença entre sucesso e fracasso (...). A questão é que a cultura, seja ela japonesa, árabe, britânica, canadense, francesa ou americana, determina o caráter da organização.

**Estados Unidos - A cultura dos Estados Unidos enfoca a competição, na qual a cultura do individualismo é predominante. É o incentivo ao “ser vencedor”, por meio de recompensas (reforço positivo) ao comportamento de sucesso e de punição ao “malsucedido”.**

**O reforço positivo não é prática exclusiva das organizações americanas. Muitas corporações japonesas, britânicas, francesas e outras se utilizam da relação motivação-desempenho do trabalhador. Os Estados Unidos destacam-se pela ênfase na realização da recompensa direta pelo comportamento correto, fazendo desse entendimento e procedimento aspectos importantes da cultura e da vida corporativa.**

**Inglaterra - na Inglaterra há separações antagônicas no ambiente de trabalho, devido a gerações de mudança social e conflitos de classe, parecendo que nenhuma técnica administrativa consegue vencer. Em geral, o trabalhador das fábricas britânicas opõe-se a um sistema percebido como seu explorador e de seus antecessores. Porém, a ética protestante do trabalho ainda influencia as relações de trabalho, tornando-as paternalistas e condescendentes, indicando que o contexto cultural parece decisivo.**

## 4 - RECONHECENDO AS DIFERENÇAS CULTURAIS

Sabemos que a cultura de um país não é homogênea, porque há diferenças culturais dentro de um mesmo país. Mas também existem, de fato, diferenças importantes entre os países. Ao compreendermos as peculiaridades de práticas estrangeiras poderemos obter um entendimento mais significativo das nossas próprias ações.

A abordagem sobre a cultura nos oferece um aspecto interessante: o risco de um tipo de “cegueira” ou etnocentrismo. Isso porque temos firmado um conceito daquilo que é “normal”. Quando nos encontramos com processos e atos que nos são estranhos, tendemos a julgá-los como “anormais”.



Porém, é possível superar este risco potencial valendo-nos do desenvolvimento da “capacidade de estranhamento”. A possibilidade da compreensão e adoção do ponto de vista de alguém externo a uma cultura é muito valiosa porque nos permite enxergar nossa própria cultura sob uma nova ótica.

**Etnocentrismo é um conceito da Antropologia que diz respeito à incapacidade de compreender a lógica cultural de uma outra sociedade, a qual passa a ser vista como inferior ou exótica.**

**Capacidade de estranhamento** é o desenvolvimento de uma consciência sobre a diversidade presente na abordagem da cultura, permitindo compreender como se trata de “relativizar” pontos de vista em torno de determinados valores que podem coincidir ou afastar-se. A área da Antropologia foi quem batizou esse conceito de capacidade de estranhamento.

- **Culturas e subculturas dentro e entre as organizações** - Quando estamos inseridos em uma determinada sociedade, ainda que possamos nos reconhecer como membros integrados, há muitos pontos de divergência que nos diferenciam uns dos outros. Isto significa que a influência de uma determinada “cultura hospedeira” raramente é uniforme sobre todos.

As organizações são “mini sociedades” que têm suas especificidades culturais e que apresentam diferentes subculturas. Podemos considerar uma organização a partir de diferentes concepções “culturais”.

Há diversas concepções culturais como, por exemplo, considerar a organização como:

- um grande time ou uma família que trabalha em conjunto;
- uma equipe que traz a ideia de ser composta pelos “melhores do ramo”, querendo, inclusive, manter esta situação;
- um grupo muito fragmentado, com formas muito diferentes de enxergar o mundo ou que tem diferentes expectativas quanto ao que sua empresa deveria ser, etc.

Essas crenças (ideias e sentidos compartilhados), apoiadas por vários rituais e normas operacionais, podem influenciar fortemente a habilidade geral de uma organização em lidar com os desafios a serem enfrentados.

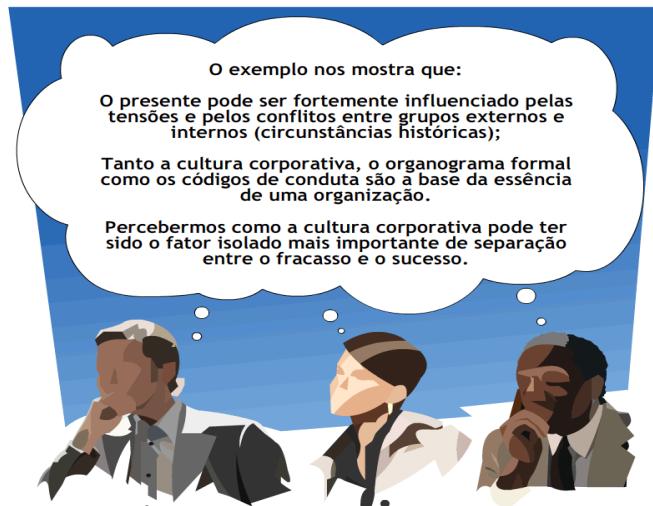
08

- **Investigando as distinções culturais** – Observar a dinâmica do dia a dia de um grupo ou da organização a qual pertencemos, como se fôssemos “de fora”, uma (perspectiva antropológica), é uma das mais fáceis maneiras de analisar a natureza da cultura e subcultura corporativa porque evidenciam, gradativamente, as características da cultura conforme a pessoa vai compreendendo os estilos de interação entre indivíduos, a linguagem que usam, os assuntos e as representações que surgem nas conversas, os vários tipos de rituais diários.

Vejamos exemplos da importância da cultura organizacional encontrados nos estudos de Linda Smircich; na experiência da Hewlett-Packard (HP); e no tipo de liderança de Harold Geneen.

O estudo de Linda Smircich analisa um grupo de altos executivos de uma empresa americana de seguro. A partir de observações do cotidiano, identificou uma forte ênfase em valores corporativos que na verdade resultavam em posturas desinteressadas e informais, contrastando com o “ethos” de harmonia e cooperação que a direção afirmava existir. Tal forma de “cultura organizacional” resultava em uma “fuga” ao enfrentamento dos problemas, por meio de comportamentos e posturas rituais preestabelecidas.

Que conclusões podemos extrair deste exemplo?



**“ethos”** – modo de ser de um grupo, ou aquilo que é característico e predominante nas atitudes e sentimentos dos indivíduos de um grupo.

**Hewlett-Packard** - Esta empresa, fundada na década de 1940 por Bill Hewlett e Dave Packard, desenvolveu uma cultura corporativa famosa pelo forte senso de equipe combinado a uma filosofia de inovação por meio das pessoas. A empresa decidiu adotar o *ethos* de equipe desde o inicio, com uma política de que não seria uma “empresa de contratar e demitir”, explicitando os valores que reforçam os vínculos pessoais entre organização e seus membros.

**Harold Geneem** – a cultura corporativa da ITT, sob a implacável liderança, durante 20 anos, de Harold Geneem, cujo estilo administrativo era o seguinte:

- As pessoas trabalhavam no limite de sua capacidade, o que gerava um clima de confrontação e intimidação e exageradamente competitivo;
- A constante busca dos “fatos irrefutáveis”;
- Acreditando que todos os planos, decisões, relatórios administrativos e negócios tivessem base em premissas irrefutáveis, desenvolveu uma rede de força-tarefas especial, um sistema de informações completo e um método de interrogatório que possibilitava a conferência de cada afirmativa feita.

O comando de Geneem, na ITT, pode ser descrito como uma “selva corporativa” bem-sucedida, tendo por base o alto desempenho executivo alcançado a um custo também alto em termos de estresse e de ameaças de demissão. Os executivos da ITT tinham sua cabeça a prêmio, o tempo todo, e a pressão que sofriam era, sobretudo, para que fizessem o que tinham prometido. Esse cenário elucida o estilo administrativo denominado pelo psicanalista Michael MacCoby como o do “lutador da selva”: o administrador que encara a vida e o trabalho de forma a “comer ou ser comido”, com vencedores destruindo os vencidos (a lei da selva).

## 5 - OUTRAS RELAÇÕES QUE INTERFEREM NA CULTURA ORGANIZACIONAL

- **A relação do gênero (sexo) e a divisão do trabalho** – As organizações mais tradicionais são sustentadas pela predominância de valores masculinos. O predomínio masculino que gerava (e ainda gera) a marginalização feminina faz emergir as subculturas femininas que, por vezes, se confrontam com as estruturas de poder masculino. Porém, os valores “femininos” ajudam a criar culturas em que a hierarquia dá lugar a “teias de inclusão”, integrando as pessoas e construindo comunidades fundamentadas em relações inclusivas. Possibilitam, assim, maior equilíbrio do modo racional-analítico com valores que se refletem em comportamentos mais intuitivos, orgânicos e empáticos.



- **Os grupos profissionais** – Cada grupo profissional desenvolve visões próprias de mundo e do meio organizacional. As referências que orientam engenheiros, contadores, profissionais de marketing e outros os levam a adotar tipos de filosofias diferentes. Cada grupo pode desenvolver sua própria linguagem especializada e estabelecer conceitos para a formulação de prioridades do trabalho.

**Valores masculinos** – Podem-se exemplificar abordagens com valores mais “masculinos” do que “femininos” ao encontrarmos formatos de pensamentos e ações lineares, estímulos por desafios e grande preocupação com resultados e competição.

**Subculturas** – Pode-se considerar como “subculturas” as visões de mundo e comportamentos associados a determinados grupos sociais ou étnicos, originando diferentes normas e padrões de comportamento com impacto vital no funcionamento diário da organização, especialmente quando estes agrupamentos estão fortemente vinculados a atividades organizacionais específicas.

- **Os grupos sociais e étnicos** – Quando algum grupo é colocado numa relação de dependência a outro ou um grupo de “alto” status interage com um grupo de “baixo” status, provavelmente haverá um tipo de batalha subcultural: há uma combinação de toda sorte de tensões, conflitos e disfunções diante das diferentes normas, crenças e atitudes em relação a horários, eficiência ou serviço. Estas contradições no interior da cultura organizacional podem ser muito difíceis de resolver de forma racional, porque estão misturadas a questões pessoais cristalizadas que fazem parte dos indivíduos envolvidos.



- **Coalizões e contraculturas** – No contexto da cultura organizacional também podem surgir “divisões subculturais”. A total dedicação à organização não é valor de todos. Práticas subculturais particulares são formas de dar significado à vida; nesse sentido, muitos desenvolvem filosofias que buscam o progresso pessoal e não o da organização. Articulações políticas que auxiliam integrantes de uma organização a progredirem ou a defenderem interesses específicos podem gerar coalizões que têm valores próprios. À vezes, essas coalizões se transformam em contracultura, contrapondo-se aos valores organizacionais adotados pelos detentores do controle formal.

**Contraculturas – As lutas estimuladas pelos sindicatos são exemplos de uma das mais importantes de todas as contraculturas organizacionais, pois a batalha pelo controle ideológico é mais clara. Os sindicatos podem ser vistos como “contraorganizações”, visto que a sua existência se justifica pela divergência entre os interesses do empregado e do empregador.**

11

## 6 - CRIANDO E SUSTENTANDO A REALIDADE ORGANIZACIONAL

Significados, crenças e visões compartilhadas definem a construção de uma realidade de maneira que ações, fatos, eventos sejam entendidos sob diferentes formas. São “tabelas de valores” que suportam nossas posturas.

Mas como construirmos nossas realidades? Como criamos e sustentamos a cultura?

- **Os costumes, as normas e o contexto situacional como influências**

Pense na seguinte situação: você foi designado para visitar uma organização na China. E agora, como fazer para “tornar-se um nativo” e não afrontar costumes e regras culturais? Estamos falando de um difícil aprendizado de normas, até então, desconhecidas.

A essência de uma cultura encontra-se em suas normas sociais e costumes; portanto, geralmente entendemos que se alguém adere a estas regras de comportamento será bem-sucedido em construir uma realidade social apropriada.

Uma vez que a cultura não se limita à simples obediência a regras, mas fundamentalmente à habilidade de aplicar uma regra, a possibilidade de “adentrar” outra cultura depende ainda da compreensão da influência do contexto situacional.

- **Representação da realidade** – A vida pede de nós muito mais do que um entendimento objetivo da realidade; ela nos exige posturas ativas que constroem a realidade social, por meio de interpretações. Uma forma poderosa de analisarmos a cultura dentro das organizações é reconhecer que representamos a realidade de nossos universos. Isto significa que a cultura deve ser entendida como processo dinâmico pelo qual o conjunto das pessoas constroem e reconstruam a realidade, e não como algo que simplesmente as organizações possuem ou que um líder traz para dentro da corporação.

**Costumes** – Na sociedade árabe, por exemplo, não é muito bem aceito negociar com mulheres. Por isso, antes de realizar encontros, é fundamental compreender os papéis que homens e mulheres têm naquele país.

**Representação** – Karl Weick descreveu a representação como “o processo pelo qual determinamos e estruturamos nossas realidades (...) enfatizando o papel proativo que desempenhamos inconscientemente na criação de nosso universo”. (MORGAN, 2002:162)

**Entendimento objetivo** – forma pré-definida de impor uma visão das coisas “do jeito que elas são”, independentemente do modo como as vemos e as interpretamos.

12

## 7 - ORGANIZAÇÕES COMO CONSTRUÇÕES SOCIAIS

Ao compreendemos que o conceito de cultura implica diferentes níveis de representação, percebemos que, para entender a vida organizacional, precisamos prestar atenção nos processos que produzem sistemas de significados compartilhados, os seja, os valores aos quais todos aderem em uma organização.

Veja como essa forma de pensar levou empresas como a IBM e a 3M, por exemplo, se desenvolverem em torno de valores e ideias centrais como:



- **Mudança cultural**

A metáfora da cultura nos oferece um novo olhar sobre a organização, mostrando que criar novas formas de organização e de administração é um dos grandes desafios para haver uma mudança cultural.

Transformar crenças e ideias interiorizadas e compartilhadas, que dão sustentação a uma organização em um novo paradigma para que a realidade almejada venha a existir, não se limita à invenção de novas linguagens e novos códigos e sim em inventar um novo modo de vida.

13

A abordagem da cultura dominou o mundo administrativo, a partir dos anos 1980, diante do entendimento de que o administrador deve conhecer a “cultura organizacional” para definir as estratégias apropriadas ao gerenciamento de sua empresa.

O melhor exemplo desta mudança de postura foi a emergência dos movimentos da “qualidade total e de serviço ao consumidor”, predominantes nas décadas de 1980 e 90, que buscaram uma mudança cultural na administração em geral.

### **Mas o que aconteceu à “qualidade total”?**

Ainda que estivéssemos diante de um cenário otimista, haveria certos riscos não previstos e cerca de 70% das firmas que tomaram esse novo caminho fracassaram. Por que isso ocorreu? Vamos analisar pelo menos dois grandes motivos.

- 1) Muitas destas iniciativas desconsideraram as estruturas consolidadas na cultura organizacional preexistente e apresentaram as novas técnicas como “soluções prontas”, que não tinham repercussão sobre as práticas individuais. Também não conseguiram substituir a lógica burocrática que dominava o velho modo de operar, tornando-se simples “técnicas” sem condições de mudar a cultura dominante e a dinâmica política que a suporta;
- 2) Os movimentos da reengenharia e de fortalecimento dos funcionários tiveram resultado parecido: a eficácia dependia da transformação dos padrões políticos e das atitudes organizacionais; porém, na maioria dos casos, esses movimentos não foram absorvidos pela cultura organizacional e foram “esvaziados”, sem conseguir se consolidar.

**Provavelmente, você já ouviu falar sobre a Qualidade Total (QT). O professor americano, William Edward Deming, levou suas ideias sobre QT para o Japão, país que as adotou e disseminou pelo mundo. Algumas delas são:**

- **construção da qualidade junto com a elaboração do produto, eliminando a necessidade de haver inspeção;**
- **análise e sistematização de procedimentos;**
- **definição de padrões para cada etapa do processo, por escrito;**
- **garantia da qualidade por meio da fabricação uniforme de produtos ou na prestação de serviços;**
- **defeito zero;**
- **estruturas organizacionais flexíveis;**
- **trabalho em equipe;**

- **foco no cliente.**

importante destacar que o movimento da QT é muito mais amplo e profundo do que a abordagem ora apresentada. Certamente, no decorrer do curso você terá oportunidade de aprofundar seus estudos sobre esse assunto.

**Reengenharia** – Em 1993, os pais da reengenharia, Michael Hammer e James Champy, a definiram como ... "repensar fundamental e no redesenhar radical dos processos de trabalho com o objetivo de obter melhorias dramáticas nas medidas contemporâneas críticas da performance da empresa, seja nos custos, na qualidade, no serviço ou no tempo".

A reengenharia é lembrada pelo redesenho de processos e pela demissão de trabalhadores para as empresas se tornarem mais leves e ágeis. Na década de 1990, quando a reengenharia se fortaleceu, as organizações estavam despreparadas para enfrentar os desafios das mudanças que ocorriam e ficaram muito ansiosas para mudar rapidamente.

A organização, vista como máquina, tomou a reengenharia como um instrumento de melhorias empresariais. As pessoas, ainda consideradas como engrenagens da máquina, quando não mais funcionavam, eram substituídas. Por conta do despreparo e da visão mecanicista, cerca de 70% dos processos de reengenharia falharam.

James Champy defende que algumas empresas simplesmente fizeram um "*downsizing*" (enxugamento da empresa, o que se tornou sinônimo de demissão) e deram o nome de reengenharia. Para ele, muitas outras organizações fizeram uma reengenharia de verdade, porque redesenharam a forma de trabalhar, o processo, e baixaram os custos, melhoraram o serviço e aceleraram o trabalho.

Importante dizer que o processo da reengenharia é muito mais profundo e detalhado do que os pontos que vimos aqui. Da mesma forma que a QT, no decorrer do curso você terá oportunidade de aprofundar seus estudos sobre esse assunto.

**14**

**A cultura além dos lemas** – Não se pode traduzir a “cultura organizacional” como um conjunto de valores codificados em “lemas” e “slogans”! Para entendê-la, precisamos investigar tanto os aspectos rotineiros como as dimensões mais expressivas do processo de construção da realidade. Conforme exploramos a cultura corporativa, compreendemos como cada aspecto da organização possui um conjunto complexo de significados simbólicos, e como o que era tido como “familiar” reaparece refletido sob uma nova luz.

**Aspectos rotineiros** – Muitos aspectos da cultura de uma organização estão enraizados nas práticas rotineiras. As rotinas são muito importantes para entendermos a dinâmica organizacional quando ninguém está observando e os motivos de resistências de práticas estabelecidas. Por exemplo, ao invés de olharmos os frequentes “encontros semanais” ou “reuniões do ciclo de planejamento anual” como “perda de tempo” (essa não é uma visão rara), a abordagem cultural demonstra a possibilidade

de um novo significado: um ritual com vários tipos de funções ocultas.

**Dimensões mais expressivas** – A estrutura organizacional, as regras, diretrizes, metas, missões, descrições e cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa semelhante, pois agem como ponto de referência primário para a maneira como as pessoas veem e interpretam os contextos em que trabalham (MORGAN, 2002:166).

15

## 8 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DA METÁFORA

- **Vantagens** – A metáfora nos mostra que:
- Existe significado simbólico em quase todas dimensões da vida social ou organizacional;
- O significado compartilhado e organização são conceitos interdependentes, sendo outra forma de estruturar a atividade organizada;
- O sucesso de líderes e gestores depende da criação de significado compartilhado;
- As organizações são uma representação social em que suas relações com o ambiente também são socialmente construídas;
- A Administração estratégica é vista como um processo de representação;
- A efetiva mudança depende também da transformação de valores e imagens que orientam ações.

**O sucesso de líderes e gestores depende da criação de significado compartilhado** – Essa forma de ver possibilita que os líderes e gestores tenham um novo entendimento de seus papéis, vendo a si mesmos como pessoas que colaboram na criação e modelação de significados norteadores de práticas organizadas. Esse é um aspecto da metáfora da cultura que teve o maior impacto sobre a prática organizacional.

**As organizações são uma representação social** – Essa construção social estrutura o dia a dia organizacional, por meio de uma série de decisões interpretativas. Assim, percebemos que as organizações e seus ambientes são domínios estruturados a partir de representações sociais.

**Efetiva mudança** – Há uma nova perspectiva sobre a mudança organizacional, muito compreendida a partir de mudanças tecnológicas, qualificação e motivações de pessoal, mas as transformações de crenças e valores é vital para uma efetiva mudança. É preciso atentar para o tipo de *ethos corporativo* necessário na nova situação e descobrir como ele pode ser criado.

16

- **Desvantagens** – A metáfora pode ser usada para:

- Manipulação e controle ideológico - O pressuposto do que é “bom” para a organização também será do interesse dos empregados pode gerar uma administração de controle ideológico.
- A cultura não pode ser realmente gerenciada – a cultura permeia o ambiente organizacional de uma forma que não pode ser diretamente controlada por nenhum grupo específico;
- Importantes dimensões da cultura são sempre invisíveis, e o que é facilmente observável é relativamente sem importância;
- A cultura geralmente tem uma dimensão política profunda, sendo impossível captar todo seu significado por meio da metáfora da cultura. Construir e representar nossas realidades não são sinônimos de escolha das circunstâncias. Isso significa que existe uma importante dimensão de poder por trás do processo de representação que a metáfora da cultura nem sempre enfatiza devidamente.

**A atenção pode ser atraída pelo ritual decorativo e superficial da organização, e não pelas estruturas mais profundas e fundamentais que dão suporte a essas dimensões visíveis. É preciso olhar sob a superfície.**

17

## RESUMO

A partir dos anos 1980, há a preocupação com a relação entre a cultura organizacional e o gerenciamento organizacional.

A cultura, atualmente, é entendida como formas típicas de viver, internalizadas por diferentes grupos de pessoas, por meio da convivência dentro de um tempo e de compartilhamento de experiências. Da mesma forma, as atividades organizacionais espelham as crenças, valores e normas construídas na corporação.

**O contexto cultural e a Organização** – Apesar dos aspectos em comum das sociedades modernas, temos visto que alguns países cresceram mais e outros menos devido aos contextos culturais de suas histórias. Assim, devemos levar em conta as diferenças culturais.

**Reconhecendo as diferenças culturais** – Existem diferenças importantes entre os países que precisam ser levadas em conta. Quando somos etnocêntricos formamos conceitos do “certo” e “errado”, o que pode gerar julgamentos equivocados.

**Culturas e subculturas dentro e entre as organizações** – As organizações apresentam culturas e diferentes subculturas. Apesar do predomínio de uma cultura, as subculturas têm ideias e crenças compartilhadas diferentes da cultura “maior” da organização.

É importante relacionar a cultura organizacional ao *ethos*, visto este conceito referir-se ao modo de ser de um grupo, ou aquilo que é característico e predominante nas atitudes e sentimentos dos indivíduos de um grupo.

Existem várias dimensões que interferem na cultura organizacional, como as que se seguem.

- **O gênero (sexo) e a divisão do trabalho** – Existe uma predominância dos valores masculinos nas organizações. Isso contribui para o surgimento das subculturas femininas que acabam por se confrontar com o poder masculino. O gerenciamento feminino está mais concatenado com as tendências atuais como a gestão em rede, de forma inclusiva, intuitiva e empática.
- **Os grupos profissionais** – Cada grupo profissional desenvolve visões próprias de mundo e do meio organizacional, adotando diferentes referências filosóficas.
- **Os grupos sociais e étnicos** – Quando há uma marcante diferenciação entre grupos, existem conflitos e disfunções numa forma de luta, subcultura, gerando contradições de difícil administração.
- **Coalizões e contraculturas** – Dentro da cultura organizacional podem emergir práticas subculturais por interesses diversos (inclusive políticos) e filosofias diferenciadas.

**Criação e sustentação da realidade organizacional** – A realidade organizacional é criada e mantida a partir de crenças e visões compartilhadas que sustentam posturas. Portanto, as normas, os costumes e o contexto social de cada corporação precisam ser considerados na construção e sustentação de uma realidade organizacional.

**Representação da realidade** – É a interpretação que damos dos fatos e das situações, a partir de nossas concepções de mundo, o que nos leva a construir e a reconstruir realidades. As organizações são construções sociais baseadas em níveis diferentes de representação das pessoas que compartilham seus valores e na aderência dos grupos a eles.

**Mudança cultural** – A mudança cultural extrapola a internalização de novos códigos, propondo-se a alcançar um novo paradigma de vida.

**A cultura além dos lemas** – Reduzirmos a cultura organizacional a “lemas” e “slogans” é um equívoco! Para entendê-la, precisamos compreender seus aspectos rotineiros bem como suas dimensões mais expressivas, pois todos eles contêm códigos e significados simbólicos importantes para a cultura corporativa.

## UNIDADE 2 – AS METÁFORAS DAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS CONTEMPORÂNEAS

### MÓDULO 3 – AS ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS POLÍTICOS

**01**

#### **1- A POLÍTICA E A ORGANIZAÇÃO**

Ao final do Módulo II, vimos que a metáfora da cultura deixa a desejar quanto à revelação mais aprofundada das dimensões políticas da organização. Neste Módulo III, utilizaremos a metáfora das Organizações como Sistemas Políticos, a fim de compreendermos que a política é dimensão inseparável da vida corporativa.

Então, abordaremos o cenário político das corporações, considerando as ideias seguintes:

- a organização e sua administração resultam de um processo político.
- podemos identificar diferentes estilos de governo.

- a organização torna-se politizada em torno de interesses divergentes de indivíduos e grupos.
- o conflito é inerente a toda organização.
- a partir da distinção das diversas e diferentes fontes de poder, percebemos como elas são usadas pelos gestores.

Essa metáfora nos ajuda a ver mais claramente a política da rotina organizacional. Ainda que as pessoas reconheçam, nos bastidores, que o ambiente corporativo é rodeado de “alianças” que dão vantagens a alguns, quase nunca isso é posto a público.

02

## 2 - ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS GOVERNAMENTAIS

A discussão de motivos políticos é inibida pelo pensamento racional que impele as pessoas a alcançarem metas comuns. Assim, a política é tida como algo negativo, como negociata, nublando seus aspectos positivos. Esta situação impede que dirigentes e funcionários possam reconhecer que a política é um dos aspectos essenciais da vida organizacional e que pode colaborar com seu aperfeiçoamento.

Os sistemas de governo são plurais e o mesmo ocorre nas organizações. Muitas organizações são comandadas por administradores autoritários que, em decorrência do seu perfil, conexões familiares ou facilidade de conquistar prestígio conseguem e exercem um grande poder na organização.

- **Tipos de poder e comando**

Antes de avançar mais nesta discussão, vamos tentar analisar as relações entre “poder” e “comando”.

Max Weber (lembra-se de que já estudamos suas ideias na Unidade I?) define o poder como legítimo quando a autoridade é reconhecida pelos subordinados, que a obedecem com convicção.

Isso significa que há a possibilidade de existir formas de poder “ilegítimas”, ou seja, exercidas na base da “força” e da coerção, criando resistências e obstáculos a um comando eficiente de uma organização (ainda que superficialmente se tenha a impressão que “as coisas funcionam”).

03

Quando falamos sobre autocracia, democracia, burocracia ou tecnocracia, comparamos organizações a sistemas políticos porque esses termos caracterizam tipos de lideranças políticas.

Vejamos um quadro comparativo dos padrões de poder e autoridade destes estilos de liderança:

Padrões De Poder e Autoridade		
Autocracias e Burocracias	Tecnocracias	Democracias
• bastante estáveis, com clara definição.	• em alteração constante, porque distintos grupos e/ou pessoas chegam ao poder, em decorrência das	• geralmente baseados na cultura e nas ideologias que

potencialidades e da relevância de suas contribuições.

determinam a história política da empresa.

Devido à complexidade de situações e de realidades que coexistem, é difícil encontrar organizações caracterizadas somente por um tipo de comando.

Uma das tarefas da análise política – e organizacional – é descobrir que princípios estão em evidência e também onde, quando, por que e de que maneira funcionam (MORGAN, 2002:182).

**Autocracia – autoridade revestida de poder absoluto e muitas vezes ditatorial de uma pessoa ou de um pequeno grupo. Equivale a dizer: vamos fazer deste jeito!**

**Democracia – a população (*demos*) detém o poder de governar, podendo ser realizado pelas formas representativas de administração. Por exemplo, a representação de vários acionistas nas de tomadas decisões. Equivale a dizer: como devemos fazer?**

**Burocracia – a autoridade está vinculada à palavra escrita e é desempenhada por burocratas que, sentados atrás de suas mesas, elaboram e administraram as normas que regem as ações organizacionais. Nessas organizações, a responsabilidade e o poder estão associados ao conhecimento e uso das regras e à forma legal de administração. Temos como exemplo as diversas organizações governamentais e reguladoras. Equivale a dizer: devemos fazer deste jeito!**

**Tecnocracia – o poder e a responsabilidade são vinculados ao conhecimento técnico. Geralmente, os especialistas com grande conhecimento, aparentemente capazes de enfrentar desafios e possibilitar novos caminhos para o enriquecimento da empresa, são acompanhados de influência e poder. Podemos dar como exemplo as corporações mais flexíveis, que se desenvolvem mesmo em ambientes conturbados, como os da indústria eletrônica.**

**04**

É comum encontrarmos pessoas que acreditam que negócios e política devem ser separados. Da mesma forma, há opiniões que discordam que representantes dos trabalhadores tenham um espaço de influência no conselho diretor da organização, sob o argumento da “incompetência técnica” para estas tarefas. Entretanto, qualquer que seja a situação, precisamos compreender que a política precede qualquer mudança na organização; a política já existe desde sempre!



Assim torna-se mais urgente que os administradores reconheçam esta situação e que possam perceber até que ponto uma “democratização” nas suas estruturas possa corresponder a uma abordagem diferente para esta situação que já é política. O que resta discutir é seu princípio de legitimidade!

05

### 3 - ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS DE ATIVIDADE POLÍTICA



Os jogos de poder, os conflitos e as intrigas interpessoais revelam a política de uma organização porque esses cenários são decorrentes do fluxo de atividade corporativa. Porém, geralmente, a política acontece de uma forma praticamente invisível para quem não está envolvido nesse processo. Certamente, você reconhecerá vários aspectos políticos organizacionais ao estudar outras disciplinas do curso. E, neste momento, será muito positivo você lembrar-se da metáfora da Organização como Sistema Político!

Quando surge a política organizacional? Quando as pessoas pensam e querem agir diferentemente ao serem confrontadas com diferentes caminhos de ação.

Esta é uma observação importante, porque permite entender a indignação e a incompreensão dos “jogadores políticos” frente aqueles que ficam “fora do jogo”.

06

Tendo isso tudo em mente, podemos então examinar a política organizacional de forma mais metódica, enfocando as relações entre interesses, conflito e poder.

- Interesses: tarefa organizacional, carreira e vida pessoal.

Uma das formas mais importantes para entendermos a política organizacional diz respeito aos interesses em três domínios inter-relacionados relativos à tarefa organizacional de alguém, à sua carreira e à sua vida pessoal, representados no diagrama a seguir.



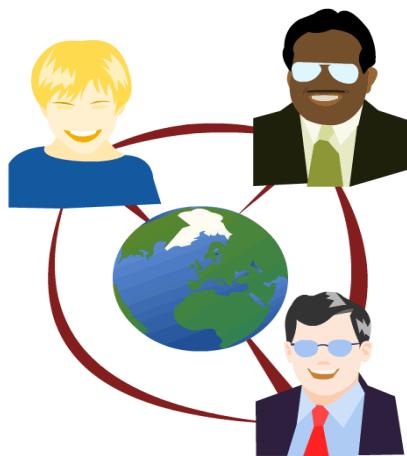
É claro que em toda corporação existe uma grande diversidade de interesses que podem ser estudados ao procurarmos identificar como as concepções e as práticas das pessoas coincidem ou colidem.

**Interesses – nesse momento, interesses referem-se aos desejos, valores, metas e expectativas, dentre outras predisposições, que geram formas de agir de uma pessoa.**

07

- **Organizações como coalizões**

Até agora vimos como os sistemas políticos determinam as posturas individuais, mas precisamos lembrar que uma organização apresenta também uma realidade em que os grupos são fundamentais.



As organizações são formadas por distintos grupos formais e informais (agentes governamentais, advogados, administradores, trabalhadores, acionistas, clientes, fornecedores etc) que têm interesses em jogo, mas com objetivos e preferências diferentes devido aos seus objetivos. A partir desses interesses e objetivos, podem surgir as coalizões. Pode haver uma coalizão dominante que controla áreas relevantes da política. Toda coalizão deve alcançar alguma forma de equilíbrio entre as recompensas e as contribuições para sustentar a participação. Esse equilíbrio é, geralmente, influenciado pela idade, posição organizacional, educação, pelo tempo gasto na organização e pelos valores e atitudes.

Os diversos tipos de divisões que fragmentam os interesses – por exemplo, a divisão funcional – dão forças para o desenvolvimento de facções e coalizões, que aproveitam para elaborar estratégias e acumular influência e poder.

**Coalizões – Estruturas que surgem quando os indivíduos reúnem-se para cooperar em assuntos específicos, eventos ou decisões, ou para defender valores e ideologias. Pressupõem dois ou mais grupos que se unem para defender um interesse comum; muitas vezes trabalhando contra uma tendência rival. Alguns teóricos diferenciam “facções” – agrupamentos mais conscientes dos objetivos comuns – de “coalizões”.**

- **Entendimento do conflito**

Geralmente, reagimos ao conflito no contexto organizacional como uma força disfuncional, desagregadora, atribuída a um conjunto de circunstâncias negativas. Quaisquer que sejam as formas e razões do conflito, sua fonte está em alguma divergência de interesses real ou imaginada.



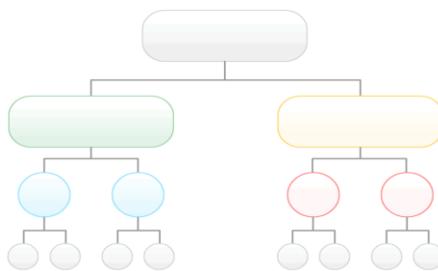
Precisamos reconhecer o potencial criador do conflito, o qual pode ser algo “útil” em certas condições e deve ser considerado “normal” na vida das organizações.

Existe um sistema corporativo paradoxal: ao mesmo tempo em que as pessoas precisam colaborar para realizar tarefas, muitas vezes se veem “jogadas umas contra as outras” por que foram colocadas em posição de competição, seja por recursos limitados, por evolução na carreira, por remuneração variável ou status.

**Razões do conflito** – O conflito pode ser explícito ou encoberto. Pode surgir em sistemas organizacionais, papéis, atitudes e estereótipos ou por causa de uma escassez de recursos. Também conflitos podem ser de ordem pessoal, interpessoal, entre grupos rivais ou entre coalizões.

**Conflito é resultado do embate entre diferentes interesses.**

O organograma evidencia esse sistema antagônico: as pessoas são motivadas e desafiadas a “subir” na carreira. No entanto, o organograma nos mostra que há bem menos cargos no topo do que na base, significando uma forte competição e de que haverá mais “perdedores” do que “vencedores”. Assim, a política organizacional se desenvolve com base em um sistema que assegura, mais ou menos, as batalhas competitivas.



Bem, uma pessoa não precisa ser conscientemente “astuta” ou “maquiavelicamente política” para participar da política organizacional. Os “Maquiavéis” da corporação, que sistematicamente defendem seus interesses de maneira inescrupulosa, simplesmente ilustram a forma mais extrema de uma tendência latente presente em quase todos os aspectos da vida organizacional.

**Maquiavéis** - É bastante frequente o equívoco no uso da palavra “maquiavélico”, pois o autor de *O Príncipe* na verdade não defendia uma política “imoral” ou perversa, mas uma política “amoral”, no sentido de que se tratava de um domínio em que as decisões não poderiam ser tomadas senão a partir do princípio do “bem estar” do Estado – ou da organização.

Para saber mais sobre Maquiavel, leia SKINNER, Quentin. *Maquiavel – pensamento político*. São Paulo, Brasiliense, 1988.

10

As organizações correm o risco de terem muitos conflitos e estes tornarem-se institucionalizados nas atitudes, estereótipos, valores, crenças, rituais e outros aspectos da cultura organizacional, e sua solução pode ser difícil. No entanto, lembremo-nos da recomendação de Aristóteles: se entendermos que a fonte da política está na diversidade de interesses, os analistas organizacionais têm um meio para investigar a fundo as situações conflitantes e identificar sua origem.

- **Explorando o poder**

Podemos entender o poder como o meio pelo qual os conflitos de interesse são resolvidos, ou seja, o poder influencia “quem consegue o que”, quando e como. Entretanto, ainda não há uma clara definição de poder.

A maioria dos teóricos da organização tende pela definição de poder dada por Robert Dahl que sugere que o poder envolve uma capacidade de fazer outra pessoa fazer o que de outra forma não faria.

Para uns, a definição de Dahl remete a um estudo das condições de “aqui e agora” sob as quais há uma relação de dependência de uma pessoa, grupo ou organização de outra; para outros, leva a uma análise das forças históricas que determinam o cenário onde as relações se encontram.

**Poder** – Os estudiosos da administração, nos últimos anos, conscientizam-se, cada vez mais, da necessidade de reconhecer a importância do poder na explicação dos assuntos organizacionais. Como, ainda, as definições não são consistentes, alguns veem o poder como algo que alguém possui (um recurso); outros como uma influência sobre algo ou alguém (uma relação social caracterizada

por algum tipo de dependência).

11

As fontes de poder dão aos membros organizacionais uma variedade de meios de impor seus interesses e resolver ou perpetuar o conflito organizacional. Vejamos as mais importantes fontes de poder.

**1. Autoridade formal** – A autoridade formal é definida por um tipo de poder tornado legítimo, a partir das regras e normas existentes. Este poder é respeitado por aqueles que reconhecem a alguém o “direito de comandar”, que assumem a “obrigação de obedecer”. Se esta autoridade perde a legitimidade passa não ser respeitada, e o poder passa a depender de outras fontes. A autoridade formal é associada à posição da pessoa em uma organização, definidas em termos de direitos e obrigações, criando um campo de influência no qual alguém age legitimamente com o apoio formal daqueles com quem trabalha. Como exemplo, podemos analisar de que forma as posições em um organograma definem as bases de poder na organização.

Ao lado da autoridade formal, poderíamos identificar outros tipos de autoridade complementares que podem coexistir na vida das organizações. Recorremos, novamente, a Weber e a sua análise dos “três tipos legítimos de autoridade”, ou seja, as três maneiras pelas quais os indivíduos são percebidos pelos subordinados, e reconhecidos como detentores de uma autoridade a qual se deve obedecer:

- **autoridade tradicional** - cuja obediência é definida em termos de hábitos e costumes;
- **autoridade carismática** - cuja obediência se deve à percepção de que seu detentor possui características excepcionais de liderança; e
- **autoridade “racional-legal”** - que é exatamente esta autoridade forjada a partir de regras formais.

“Os três tipos legítimos de autoridade” - foram definidos segundo a tipologia criada por Max Weber, em sua famosa obra: *Economia e sociedade*. Para aprofundar a pesquisa, ver: *Weber, Max. Economia e sociedade*. Brasília, UnB, 1994.

12

**2. Controle de recursos escassos** - A dimensão importante do “controle de recursos escassos” é fundamentada nas teorias econômicas. Para continuar existindo, as corporações dependem de vários tipos de recursos. O “controlador” de qualquer recurso escasso, do qual existe dependência de outras pessoas, recebe grande poder dentro da organização. A escassez e a dependência são as chaves para o poder ligado a recursos! Não é preciso ter controle total sobre esses recursos; se apenas houver a capacidade de influenciar decisões críticas que refletem na disponibilidade e localização dos recursos, há uma redução de dependência a outros, o que pode aumentar o poder.

Qualquer que seja o recurso controlado, os princípios permanecem os mesmos: podem ser encontradas personalidades “maquiavélicas” que tentarão definir estratégias para aumentar seu “poder”, criando

dependência por meio do controle planejado de recursos críticos.

**3. O uso de estrutura organizacional, regras, regulamentações e procedimentos** - Geralmente, esses elementos são tidos como instrumentos racionais do trabalho, mas, ao vê-los pela ótica política, os compreenderemos como consequências de uma luta por controle político. Visualizamos que a estrutura organizacional pode prestar-se a marginalizar ou dividir os “rivais” de outros, e as regulamentações e as regras como artefatos para se obter vantagens, com uso reativo ou proativo como parte de um jogo de poder.

**Recursos são do tipo: dinheiro, materiais, tecnologia, pessoal e apoio dos clientes, dos fornecedores e da comunidade em geral, acesso a fundos, posses de uma qualificação crucial ou matéria-prima, controle do acesso a algum programa de computador importante, a nova tecnologia, acesso a um cliente ou fornecedor especial ou mesmo apoio emocional para um tomador de decisão importante, que valoriza o apoio e a amizade de alguém.**

**Todas as regulamentações burocráticas, os critérios de tomada de decisões, os planos e horários, os requisitos para promoção e avaliação de desempenho e outras normas que regem o funcionamento corporativo dão um poder potencial tanto para “controladores” como “controlados”.**

**Regras destinadas a orientar e simplificar as atividades normalmente podem ser usadas para bloqueá-las. Saber usar as regras em benefício próprio é uma relevante fonte de poder organizacional e, no caso das estruturas organizacionais, determina uma área litigiosa, negociada, preservada ou continuamente transformada.**

**13**

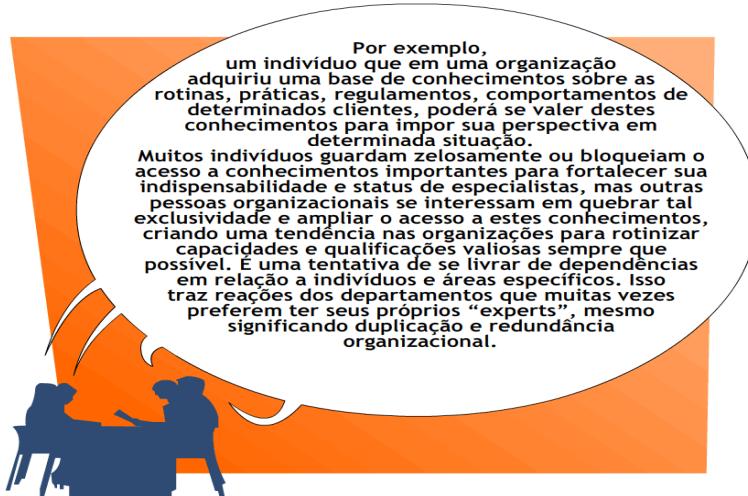
**4. Controle de processos decisórios** – Uma vez que nossa abordagem está focada na organização, a partir da metáfora dos sistemas políticos, torna-se claro que uma das principais reflexões diz respeito aos diferentes tipos de processos decisórios estruturados. Devemos, no entanto, diferenciar entre: 1) o controle das decisões sobre premissas; 2) sobre processos; e 3) sobre problemas e objetivos, sabendo que tais formas se interrelacionam.

**5. Controle de conhecimentos e de informações** - Cada vez mais estamos vivendo em uma sociedade “pós-industrial”, baseada na intensiva troca de informações, em que o conhecimento se torna um capital estratégico. É deste ponto de vista que ganha importância o controle sobre os conhecimentos e informações, pois possibilita influenciar sistematicamente a definição das situações organizacionais, bem como criar padrões de dependência.

Muitos administradores agem como verdadeiros “políticos organizacionais”, desenvolvendo a habilidade de controlar os fluxos de informações e de conhecimento e de disponibilizá-los para diferentes grupos ou áreas – são os famosos filtros de informação. As pessoas escolhidas para receberem o conhecimento e as informações têm sua percepção influenciada e, portanto, isso se reflete na forma como agem em relação a essas situações.

Deter informações pertinentes, o acesso exclusivo a dados importantes, ou ter a capacidade de reunir e sintetizar fatos aumenta o poder de agentes organizacionais.

Vejamos alguns exemplos!



**Premissas** são os princípios que servem de base para uma determinada ação ou decisão. Elas direcionam o processo de tomada de decisões.

**Os filtros de informação abrem e fecham os canais de comunicação. Filtram, resumem, analisam e formulam o conhecimento de acordo com uma visão do mundo que favorece seus interesses.**

14

**6. Controle de fronteiras** - A “fronteira” – dimensão da realidade que pressupõe um certo grau de indefinição e uma interface entre diferentes elementos de uma organização – pode ser a margem de atuação de um administrador perspicaz. Por exemplo, podemos pensar na “fronteira” entre diferentes grupos de trabalho ou departamentos ou entre uma organização e seu ambiente.

As pessoas que monitoram, controlam e gerenciam as transações nas fronteiras têm uma posição particularmente poderosa, pois:

- conhecem as interdependências críticas, podendo exercer determinado grau de controle sobre elas, ou conquistar acesso a informações significativas que promovem importantes
- interpretações sobre o que está acontecendo no mundo exterior;
- podem exercer uma função reguladora que possibilita, e até estimula, algumas transações, restringe outras, e promove o controle dos intercâmbios entre os dois lados das fronteiras;
- podem ajudar a integrar uma unidade com o mundo exterior ou pode ser usada para isolar essa unidade para que possa funcionar de maneira autônoma;
- possibilitam a revelação das formas pelas quais uma unidade pode adquirir os recursos necessários para ter autonomia, e aponta estratégias que podem ser usadas para repelir ameaças à autonomia.

15

A busca pela autonomia frequentemente encontra a oposição de estratégias contrárias, iniciadas em outras partes do sistema em que gestores podem tentar romper a coesão do grupo, utilizando medidas como:

- indicação de representantes ou aliados para posições-chave;
- formas de minimizar a folga de recursos disponíveis para o grupo;
- desenvolvimento de sistemas de informações que tornem as atividades transparentes para quem está de fora;
- incentivo a reestruturações organizacionais que aumentem a interdependência e minimizem as consequências de ações autônomas.

Muitas vezes, as transações de fronteira são marcadas por estratégias concorrentes de controle e “contracontrole”. Muitos grupos adquirem alto grau de autonomia e definem sua posição de forma que a corporação se torne um sistema de grupos e áreas ligados de maneira mais solta em vez de uma unidade integralmente interligada.

16

**7. Habilidade para lidar com a incerteza** - O desenvolvimento da capacidade de lidar com incertezas dá a uma pessoa, grupo ou subunidade grande poder na organização, pois permite “escapar” das soluções fáceis e preestabelecidas, e por vezes encontrar saídas não imaginadas para problemas novos. A habilidade para lidar com a incerteza, por vezes, está diretamente ligada ao lugar de uma pessoa na divisão de trabalho, que vai determinar a amplitude de sua “autonomia” para propor e de sua legitimidade para “ser ouvido”.

Um primeiro tipo de incerteza diz respeito às questões que envolvem o ambiente (por exemplo, com relação aos mercados, fontes de matérias-primas ou finanças), mas que pode trazer oportunidades àqueles que têm condições de enfrentar os problemas, diminuindo as consequências da incerteza sobre a organização.

Também existem as incertezas operacionais (por exemplo, quebra de uma importante máquina usada na produção fabril ou no processamento de dados). Quando elas surgem, podem deixar evidentes aqueles que têm habilidade para solucionar problemas e trazer de volta a normalidade das execuções.

As pessoas que enfrentam quaisquer dos dois tipos de incertezas têm um certo grau de poder dependendo de dois fatores: (1) se são facilmente substituídos (nível em que suas habilidades são substituíveis); e (2) a centralidade de suas funções para as operações de toda a organização.

A habilidade de lidar com as incertezas frequentemente explica quando e por que esse tipo de poder torna-se tão vital para os assuntos organizacionais.

**8. Controle de tecnologia** - Muitas organizações tornam-se crucialmente dependentes de algum tipo de tecnologia como uma forma de converter insumos organizacionais em resultados; assim, é compreensível que o controle das tecnologias seja um tipo de poder decisório.

O tipo de tecnologia utilizado delineia as relações de poder na organização. Em corporações onde a tecnologia contempla sistemas mais autônomos de produção, a capacidade de uma pessoa ou grupo influenciar a dinâmica do todo é bem mais limitada.

Quando grupos tentam melhorar sua posição no interior da corporação ou quando há negociações ou confrontações, ainda de que de forma mais sutil, sobre mudanças organizacionais, a associação do poder com o controle da tecnologia torna-se mais evidente.

As pessoas que desenvolvem conhecimentos aprofundados sobre tecnologias ganham grande poder porque podem controlar esse conhecimento para dar ritmo ao seu trabalho e também para melhorar seus salários.



**9. Alianças interpessoais, redes e controle de "organizações informais"** - Como o administrador se converte em um “político organizacional”, desenvolvendo a habilidade de estabelecer alianças e redes interpessoais, incorporando, sempre que possível, a ajuda e influência de todos aqueles que têm interesses em comum? Bem, inicialmente precisamos nos conscientizar da importância de apazigar potenciais “inimigos” e de fazer amigos novos. Aquele capaz de construir coalizões e alianças reconhece a necessidade da troca e da dependência mútuas.

Já sabemos que as coalizões conferem poder. Entretanto, todas as organizações têm redes informais em que as pessoas interagem para atingir determinados objetivos. Tais redes sociais informais também oferecem um alto um grau de poder.

Líderes de grupos informais podem tornar-se uma influência tão poderosa em sua rede ou grupo quanto qualquer regra, regulamentação ou gerente, assumindo o status de “fiscais”, “guardas da fronteira” ou de representantes e intérpretes da realidade para os grupos liderados.



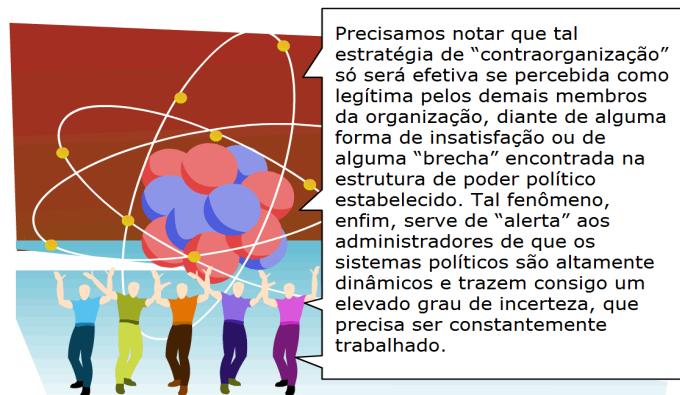
19

**10. Controle de contraorganização** - Uma outra variante da organização informal surge em situações em que um membro de uma organização desenvolve uma dependência psicológica ou emocional em relação a um agente externo à organização. Por exemplo, quando líderes levam em consideração “opiniões” dos cônjuges, amantes, secretárias ou assistentes de confiança, ou até de indivíduos carismáticos (conforme alertava Max Weber), surge um padrão de inconstância no poder decisório que precisa ser identificado pelo administrador.

Ao lado destes “desvios” da organização informal também encontramos o fenômeno das “contraorganizações”, ou seja, a formação de um movimento sistemático de ações de um grupo que coordena estratégias para criar um bloco de poder rival àquele estabelecido.

Quando nos tornarmos membros ou trabalhadores de uma associação de consumidores, movimentos sociais, um sindicato ou de qualquer grupo de pressão, poderemos desenvolver formas para equilibrar as relações de poder, pois essa é uma estratégia para contrabalançar o poder por meio de pessoas que não são membros da organização.

Mas em que situação a estratégia de “contraorganização” se efetiva?



20

**11. Simbolismos e o gerenciamento de significados** - Conforme evoluímos em nossos estudos, mais compreendemos a dimensão “simbólica”, presente nos sistemas políticos, como possibilidade de os detentores do poder político legítimo apresentarem a estrutura de funcionamento existente como a “melhor” possível, e obter o reconhecimento desta situação. É o que podemos chamar de “gerenciamento de sentido”, isto é, como se constrói uma realidade na mente dos demais participantes a partir de uma determinada visão de mundo, a qual exige uma liderança consolidada portadora da habilidade de “convencer”.

O tipo de liderança também influencia: o líder autoritário tenta "vender" ou mesmo forçar uma realidade sobre seus subordinados; o líder mais democrático abre espaço para que as situações evoluam a partir dos pontos de vista dos outros. A influência do líder democrático é muito mais sutil e simbólica. Esse líder ouve, sintetiza, integra, orienta, intervém, considera ideias e valores, buscando auxiliar os envolvidos a entender com o que estão lidando.

Administrando o significado e as interpretações atribuídos a uma situação, o líder, na realidade, maneja uma forma de poder simbólico que exerce uma influência decisiva acerca de como as pessoas percebem suas realidades e, consequentemente, acerca da maneira como agem.

Muitos gestores e líderes bem-sucedidos sabem do poder da imagem, dando muita atenção ao impacto de suas palavras e ações sobre as pessoas que os cercam.

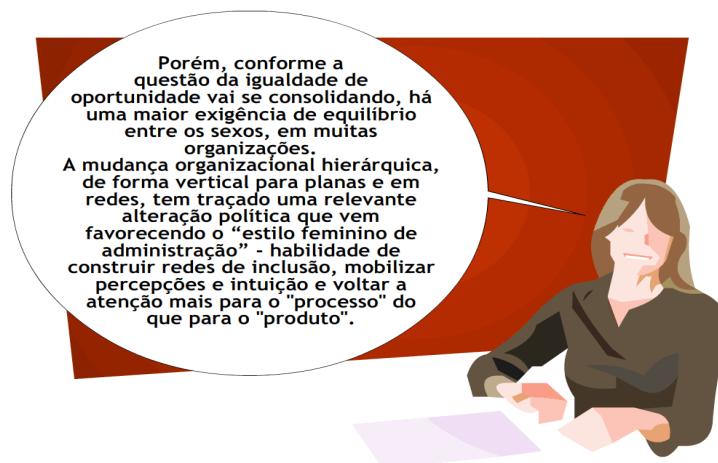
Também não são poucos os membros organizacionais que têm consciência da maneira como o teatro – como aparência e posturas – pode aumentar seu poder. A sala de um executivo, local de representação, é intencionalmente organizada para colaborar na realização dessa atuação.

21

**12. Gênero e gerenciamento de relações entre os gêneros** - Modernamente as chamadas “questões de gênero” – questões que envolvem a reflexão sobre as diferenças entre os sexos –, sejam biológicas, culturais, ou políticas, têm merecido destacada atenção em todos os domínios da vida social.

Os discursos feministas enfocam a estrutura das organizações que segmentam as oportunidades e os mercados de trabalho de forma a facilitar mais aos homens do que às mulheres a ocupação de posições de prestígio e poder. As mulheres veem seus trajetos bloqueados pelo preconceito sexual, ainda que enxerguem oportunidades em suas organizações.

Este preconceito evidencia a forma como a realidade organizacional é criada e mantida, diariamente, pois nem sempre a discriminação é visível, esgueirando-se pelo sistema organizacional de maneira bem sutil.

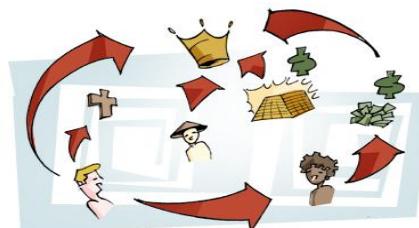


22

**13. Fatores estruturais que definem o palco da ação** - Como é possível que em uma organização existam tantas fontes de poder e, ao mesmo tempo, se identifiquem fortes sentimentos de impotência

disseminados ao longo de sua estrutura?

Algumas explicações são possíveis. Uma seria a de que o acesso ao poder é tão amplo, aberto e variado (visão pluralista) que, na maior parte do tempo, as relações de poder são mais ou menos equilibradas. A outra explicação é dada pela visão “estrutural profunda”: ainda que a sociedade e as organizações sejam compostas por uma gama de atores políticos, todos com poderes advindos de uma variedade de bases, a cena, na qual realizam seus jogos de poder, é estabelecida por relações de classe, raça, econômicas, bem como de outras variáveis estruturais profundas, oriundas do contexto social em que vivem.



Os agentes ou condutores de relações de poder podem ser apenas “peões” que se movimentam em um jogo com regras aprendidas sem, no entanto, poder modificá-las. Isso explica porque, mesmo as pessoas mais poderosas, frequentemente, sentem que não têm muitas opções sobre o próprio comportamento.

Analizando este fenômeno, podemos concluir, mais uma vez, que a força das estruturas políticas consolidadas não podem ser desconsideradas.

23

**14. O poder que alguém já tem** - Qualquer forma de poder, além de servir para os propósitos da ação política, também pode ser considerada como um caminho para adquirir mais poder. Mas para que serviria este acúmulo de poder? Qual a lógica que impele os indivíduos neste caminho? Quais as consequências desta atitude?

Estas respostas dependem não apenas da compreensão da lógica dos interesses organizacionais, mas também de elementos subjetivos dos indivíduos. Para nós, interessa compreender que o poder atrai e sustenta novas relações interpessoais, como forma de ampliação do raio de influência do detentor de poder.



Não podemos nos esquecer da questão da troca de favores. As pessoas, pensando em receber favores como gratidão de apoio dados, começam a dar ao detentor de poder um suporte não solicitado. No momento em que este detentor de poder retribuir, concretamente, o apoio recebido, as pessoas beneficiadas tornam-se “devedoras”, abrindo caminho a todos os tipos de acordos tácitos.

Há também o aspecto “estimulante” subjetivo no exercício do poder: as pessoas que vivenciam o sucesso profissional resultante de suas decisões sentem-se “acima” de seus limites, desenvolvendo um desejo para conseguir mais progresso e mais sucesso.

A percepção de que o sucesso pode levar a mais poder aumenta a importância do desenvolvimento de atitudes pró-ativas e de autoconfiança que levam as pessoas a agir de maneira que antes não fariam para alcançar os resultados que desejam. Muitas vezes esta ação proativa é altamente desejada, especialmente diante de situações em que se imaginava não haver possibilidades de encontrar saídas ou que suas habilidades eram insuficientes.



Fica claro, neste ponto, ser fundamental aos administradores compreender o alcance da experiência de sucesso de um líder, e como esta pode se tornar uma força transformadora quando se percebe que uma vitória pode levar a outra.

#### 4 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DA METÁFORA POLÍTICA

É interessante verificar que, apesar de as pessoas saberem que estão rodeadas pela política organizacional, raramente isso é comentado publicamente. Os assuntos são discutidos sigilosamente com os amigos ou no ambiente das coalizões, fazendo do tema política organizacional um tabu.

- **Vantagens**

- Somos incentivados a ver como toda atividade organizacional toma por base os interesses e, a partir disto, avaliar a dinâmica organizacional, visto que os aspectos formais do funcionamento organizacional apresentam uma dimensão política da mesma forma que os jogos de poder e os conflitos;
- Destaque para o papel central do poder ressaltando a importância da relação entre poder e organização, e nos estimulando a compreender a política organizacional de uma forma positiva;
- A administração do conflito, gerado pela divergência de interesses, buscando equilibrá-los, torna-se uma atividade chave para que as pessoas possam trabalhar juntas;
- Superação do mito da realidade organizacional, evidenciando que a racionalidade é política, pois ela é fundamentada em interesses. Além disso, ninguém é neutro na corporação.

- **Vantagens (continuação)**

- A integração organizacional torna-se problemática porque pressupostos como “somos uma equipe” ou mesmo “somos uma família” começaram a ser questionados diante das demissões de seus membros. Também pensando nos diversos interesses existentes e, por vezes, incompatíveis, essa integração passa a ser um problema real;
- A política é um aspecto inerente à organização, visto que as tensões entre diversos interesses levam as pessoas a agirem politicamente. A metáfora sugere que há uma base emocional a ser levada em conta;
- Levanta questões cruciais sobre poder e controle na sociedade, levando-nos a reconhecer as implicações sociopolíticas dos diferentes tipos de organização e seus papéis sociais.

### Limitações da metáfora política

A política pode gerar mais política, havendo o risco de uma crescente politização da corporação, de forma negativa, isto é, não levando em conta os objetivos primeiros da organização, levando-nos a procurar intenções ocultas em todas as ações e situações. Além disso, as desigualdades de poder e influência podem ser subestimadas.

## RESUMO

Neste Módulo, vimos que a metáfora nos ajuda a perceber a política como natureza inerente às organizações. Entretanto, ainda que as pessoas reconheçam a sua existência, não se sentem livres para discutir sobre ela, tornando-se conversas de bastidores. Assim, a política assume um caráter negativo, de negociação, em detrimento de sua dimensão positiva.

As corporações são sistemas governamentais, lideradas por vários perfis de administradores, com diferentes conexões ou facilidades de conquistar prestígio, o que lhes confere grande poder.

Podemos ter comandos reconhecidos e legitimados e poderes ilegítimos – esses últimos são baseados na coerção, o que gera resistências e dificuldades à administração corporativa.

Temos lideranças autocráticas, democráticas, burocráticas ou tecnocráticas, ainda que não em suas formas puras, pois, normalmente, elas são mescladas. Essa nomenclatura já caracteriza uma comparação com os sistemas políticos.

As organizações também são como sistemas de atividade política, que tem nascedouro nas intrigas, nos jogos de poder e nos conflitos (divergência de interesses). A política organizacional surge quando as

pessoas que pensam de maneira diferente também querem agir de forma diferente quando confrontadas em determinados caminhos.

Os interesses por tarefa organizacional, carreira e vida pessoal são inter-relacionados. Os interesses da tarefa estão vinculados à realização do trabalho; os interesses da carreira independem da tarefa executada, pois as pessoas trazem para o ambiente de trabalho desejos e aspirações diferentes; e os interesses da vida pessoal são os valores e compromissos fora do trabalho que definem a forma de agir em relação ao trabalho e à carreira.

A organização também age como coalizões, que são formadas por diferentes grupos, formais e informais, com interesses comuns em jogo. Quando há divergências de interesses, o conflito pode surgir.

Precisamos entender o conflito não como algo negativo a ser eliminado, mas sim algo a ser administrado, pois é ocorrência normal nas organizações. Entretanto, a própria organização pode ser geradora dos conflitos ao orientar trabalhos cooperativos ao tempo em que estimula competições individuais para progredir na carreira.

Outra forma de administrar é explorando o poder, pois o poder pode ser um meio de resolução dos conflitos.

Além disso, é importante identificarmos as fontes de poder, dentre as quais destacamos:  
Autoridade formal; Controle de recursos escassos; Uso de estrutura organizacional, regras e regulamentações; Controle de processos decisórios;  
Controle de conhecimentos e de informações; Controle de fronteiras;  
Habilidade para lidar com a incerteza; Controle de tecnologia;  
Alianças interpessoais, redes e controle de "organizações informais";  
Controle de contraorganizações; Simbolismos e o gerenciamento de significados; Gênero e gerenciamento de relações entre os gêneros;  
Fatores estruturais que definem o palco da ação; O poder que alguém já tem.

As fontes de poder dão aos membros organizacionais uma variedade de meios de impor seus interesses e resolver ou perpetuar o conflito organizacional.