

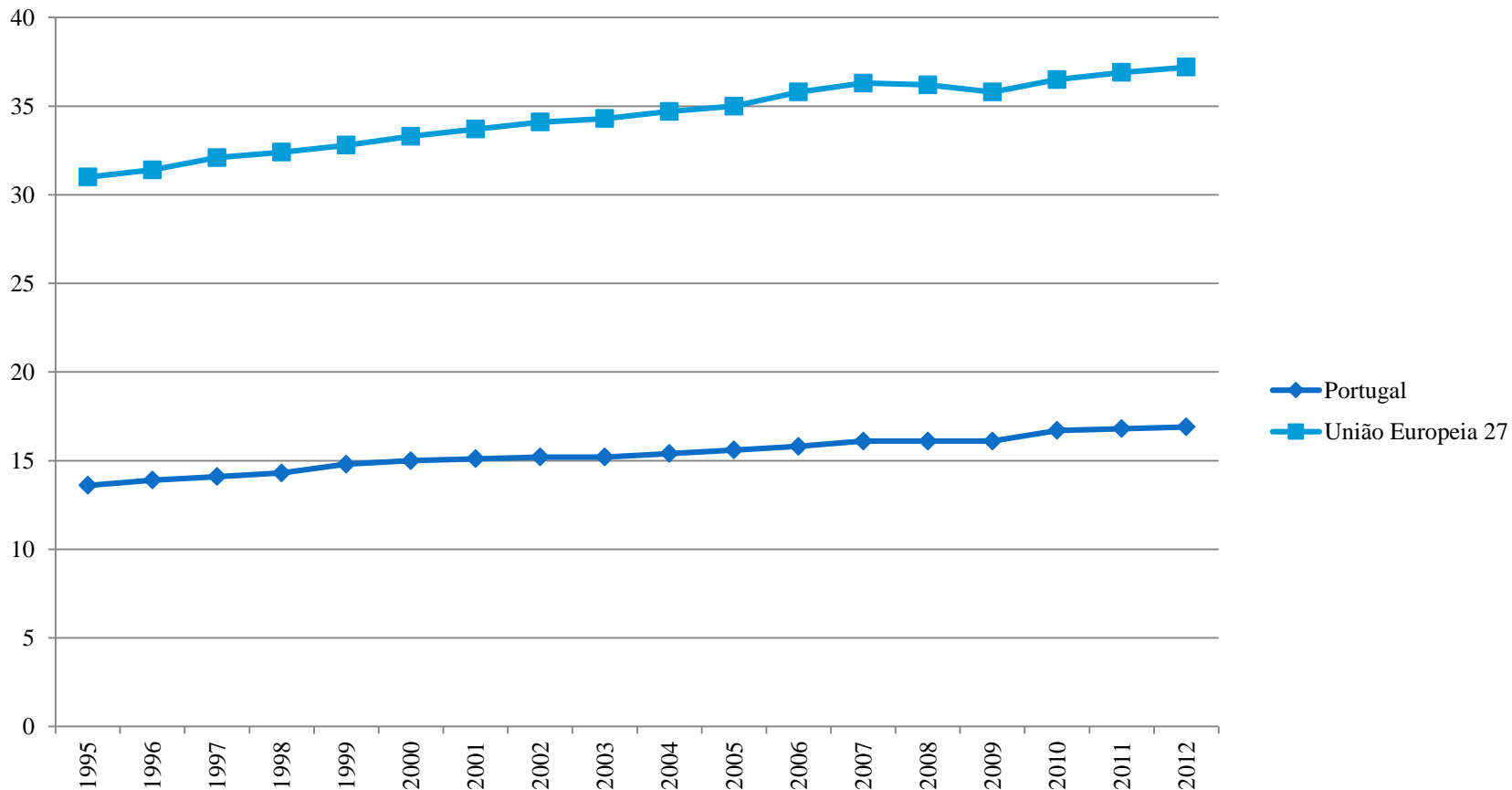


“Ciências Sociais: especialização versus amplitude e profundidade de problemas complexos, nomeadamente os organizacionais”

Albino Lopes

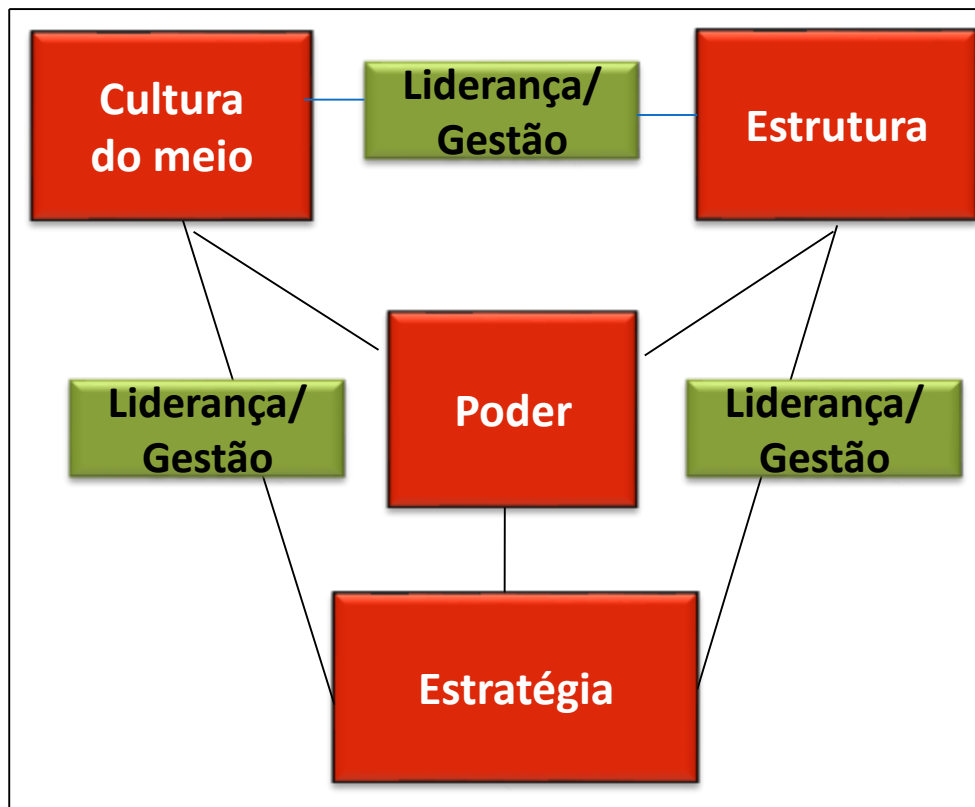
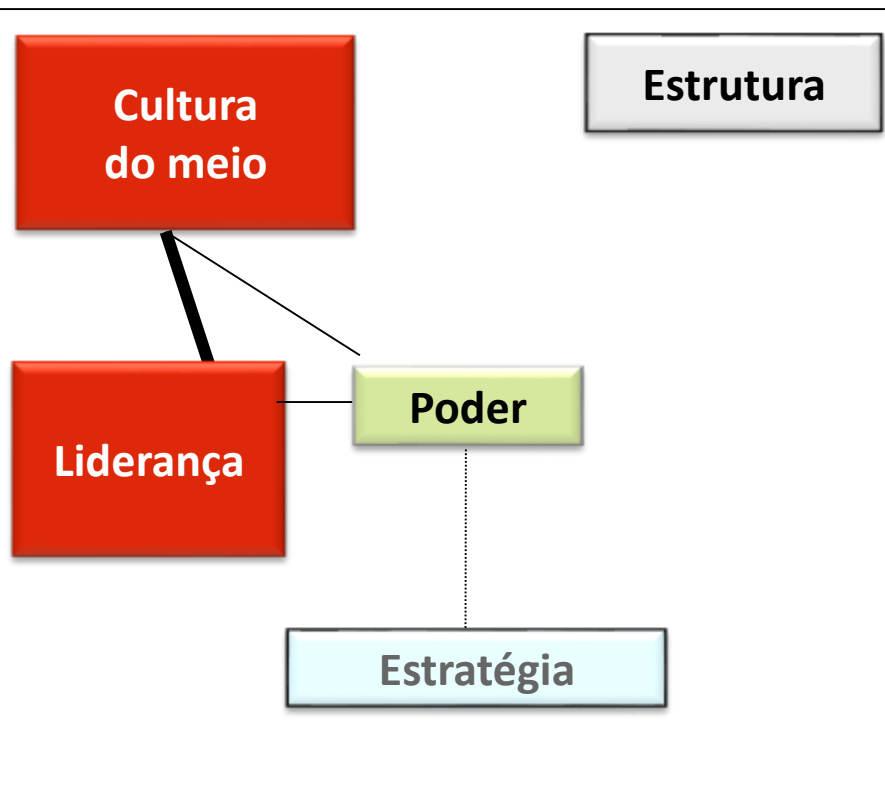
# Produtividade em Portugal

Produtividade do trabalho por hora trabalhada entre 1995 e 2012 (€/hora)



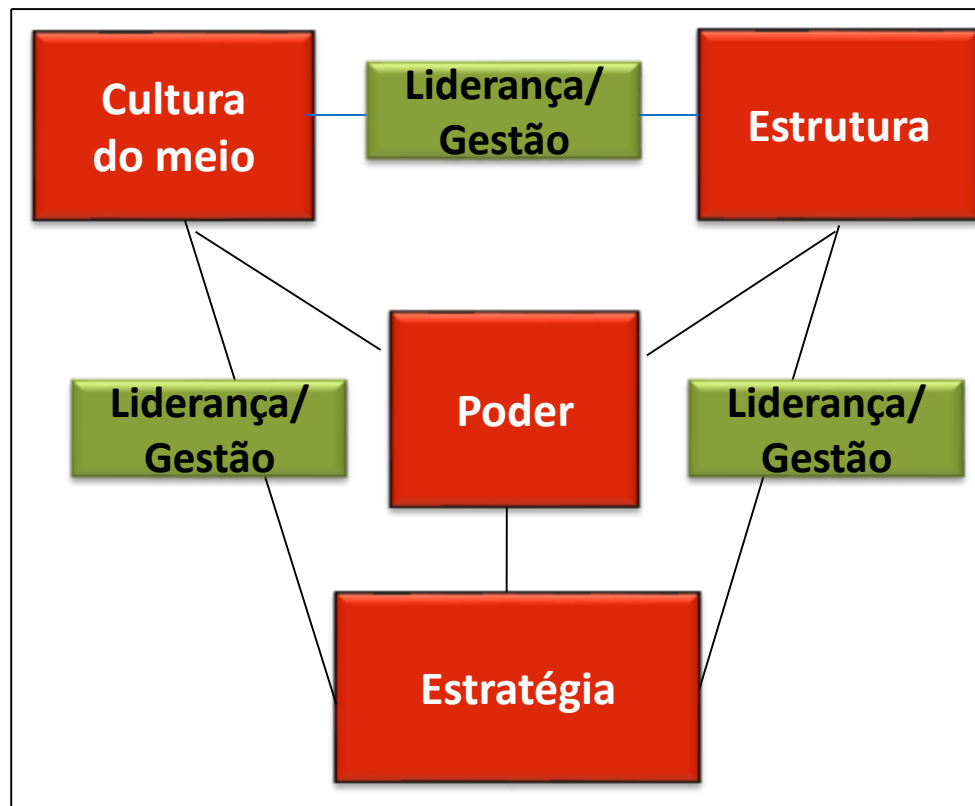
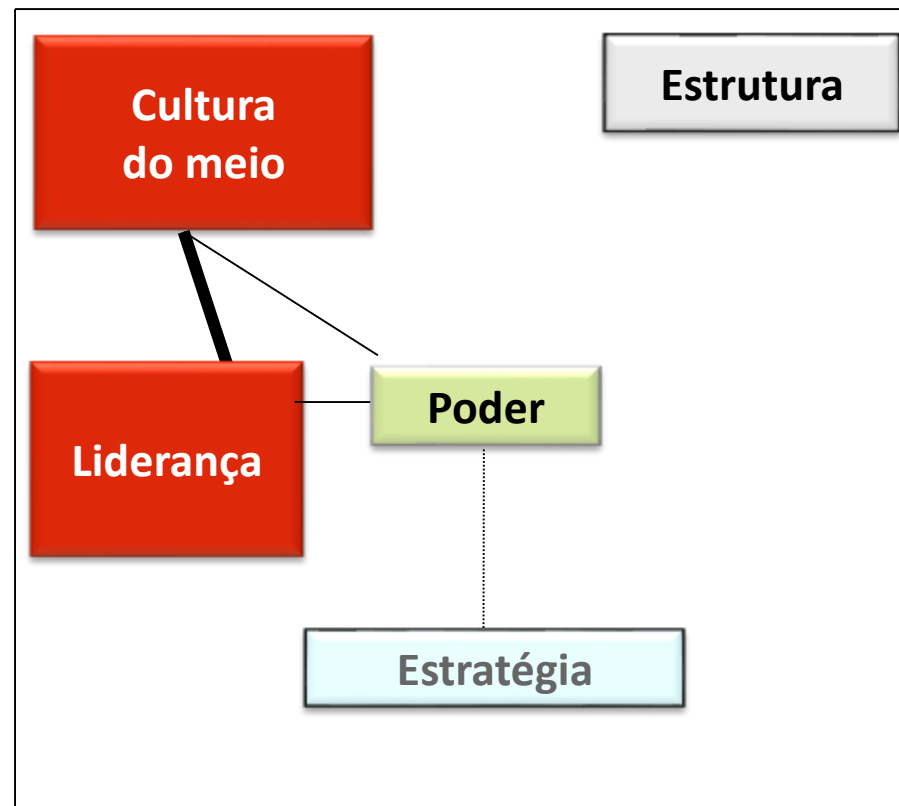
Fonte - Eurostat

# Representação social ingénua dominante da organização e atribuição de causalidade



Em busca do mérito de dirigentes míticos inspirados pelo interesse comum, escolhidos por aspetos “relevantes” do cv (com ou sem aval de uma qualquer comissão de peritos) e imbuídos da confiança política de decisores eleitos por voto popular.

# Reforço do aspeto mítico da liderança/gestão e da estrutura como variável muda da representação



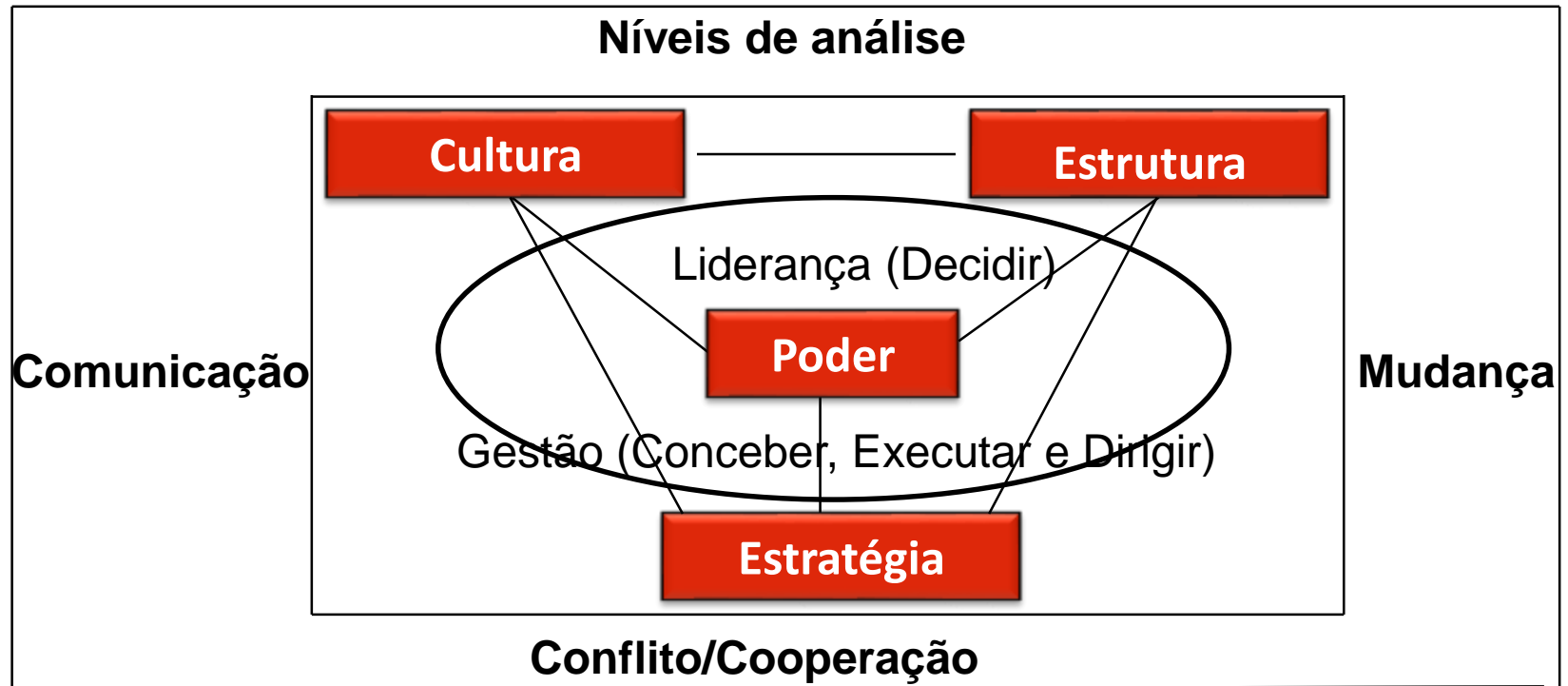
Aspeto relevante: a **busca do mérito de dirigentes míticos.**

# UMA LEITURA SISTÉMICA DA ORGANIZAÇÃO COMPLEXA

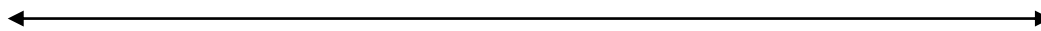
Outro



Eu



**Eventos**



**História**

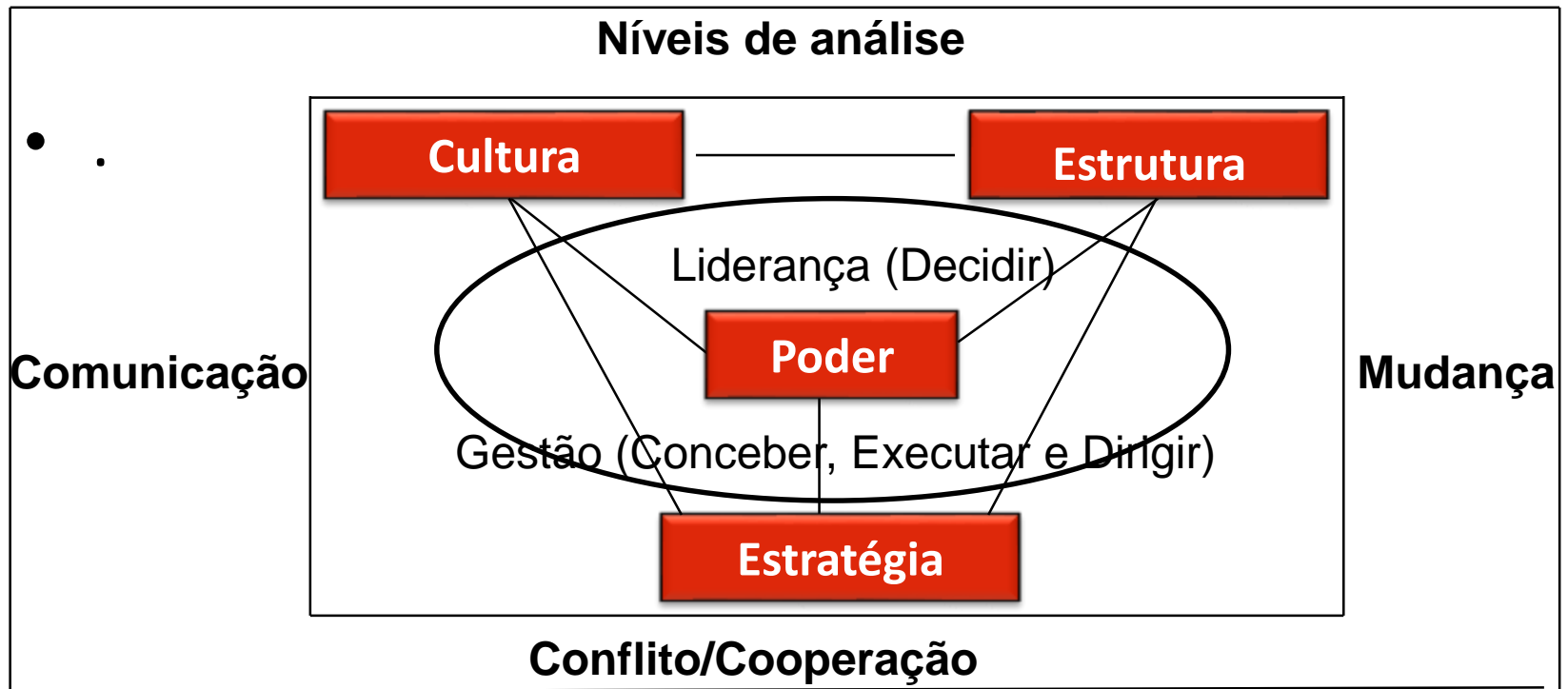
Poder entendido como jogo de interesses particulares em conflito, estabilizados por estruturas mais ou menos hierarquizadas (cultura) e da estratégia de conflito/cooperação e partilhado por todas as partes envolvidas ao serviço de clientes/cidadãos (gestão), sob arbitragem de líderes representativos e legitimados pelos detentores da propriedade privada ou pública (liderança).

Não sendo a cultura manipulável é a posição da liderança na estrutura que se torna a variável crítica

Outro



Eu



Eventos



História

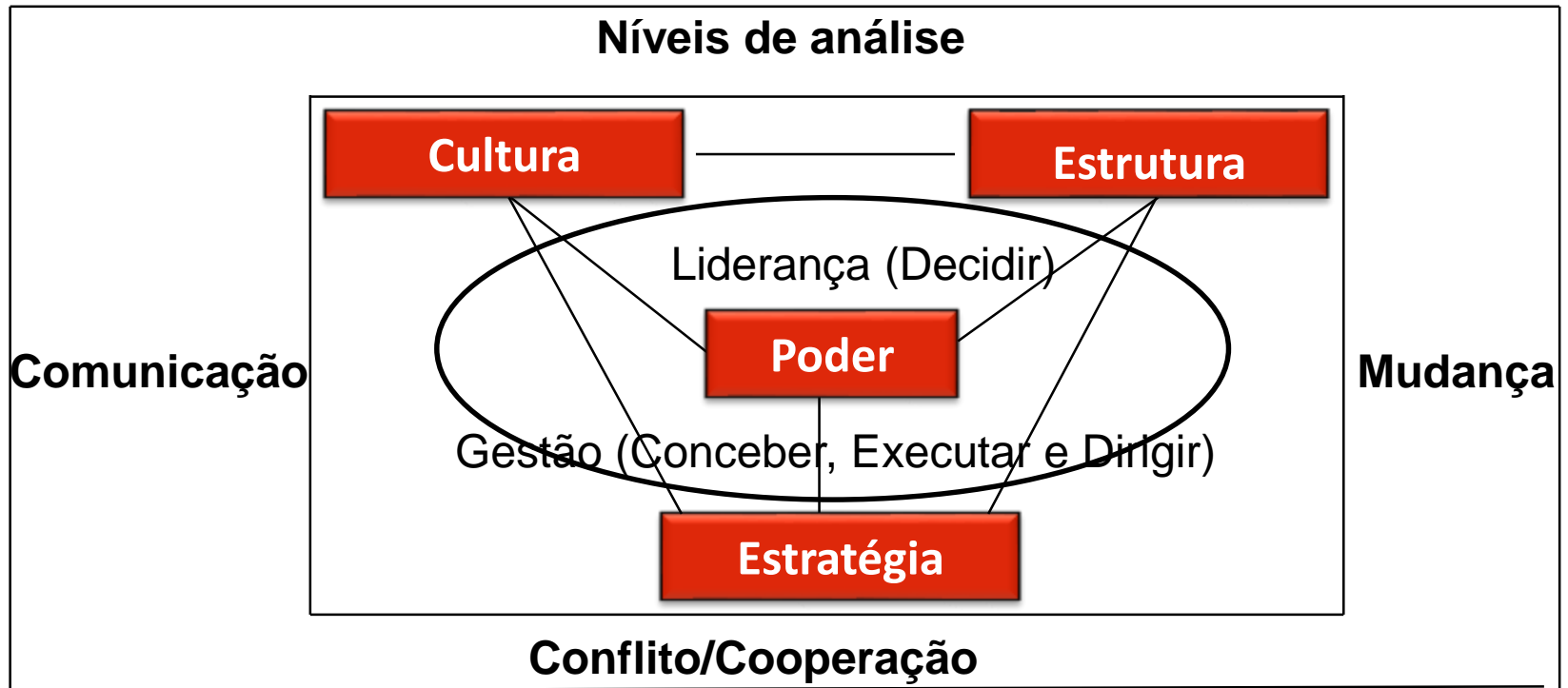
Aspeto relevante: **estruturas mais ou menos hierarquizadas (cultura).**

# Uma proposta radical para a liderança de organizações complexas: poder de decisão por árbitro apoiado numa equipa aberta à dialogia

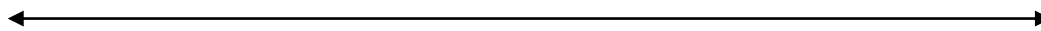
Outro



Eu



Eventos



História

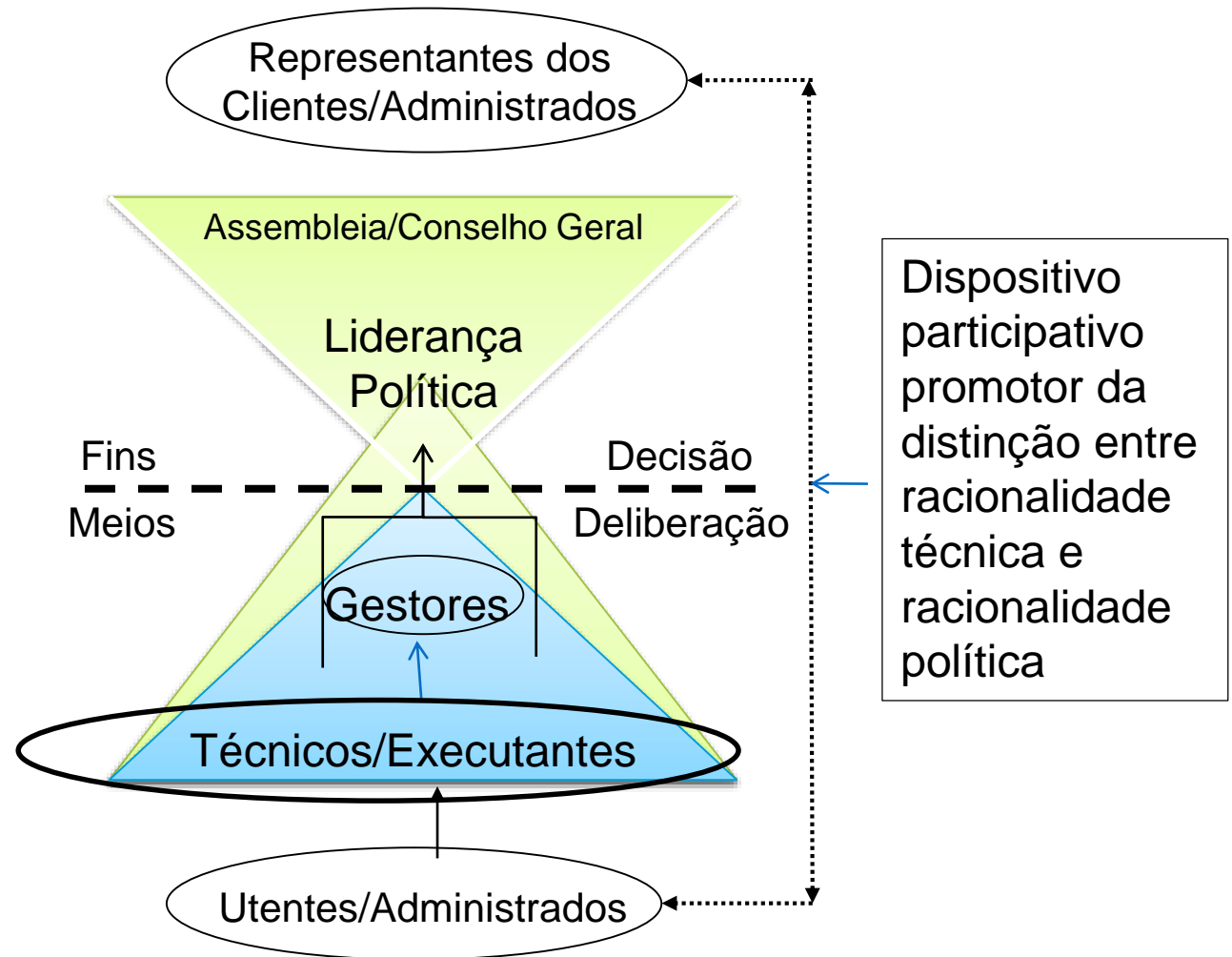
O problema da integração dialógica das diferenças/tensões como condição identitária em ordem a convergências – emergência de Projetos negociados/mediados, pela liderança intermédia, entre a base e o topo, **arbitrados pelo poder decisório (isto é, não interferente)** ao serviço de cidadãos/clientes.

## Modelo Napoleónico

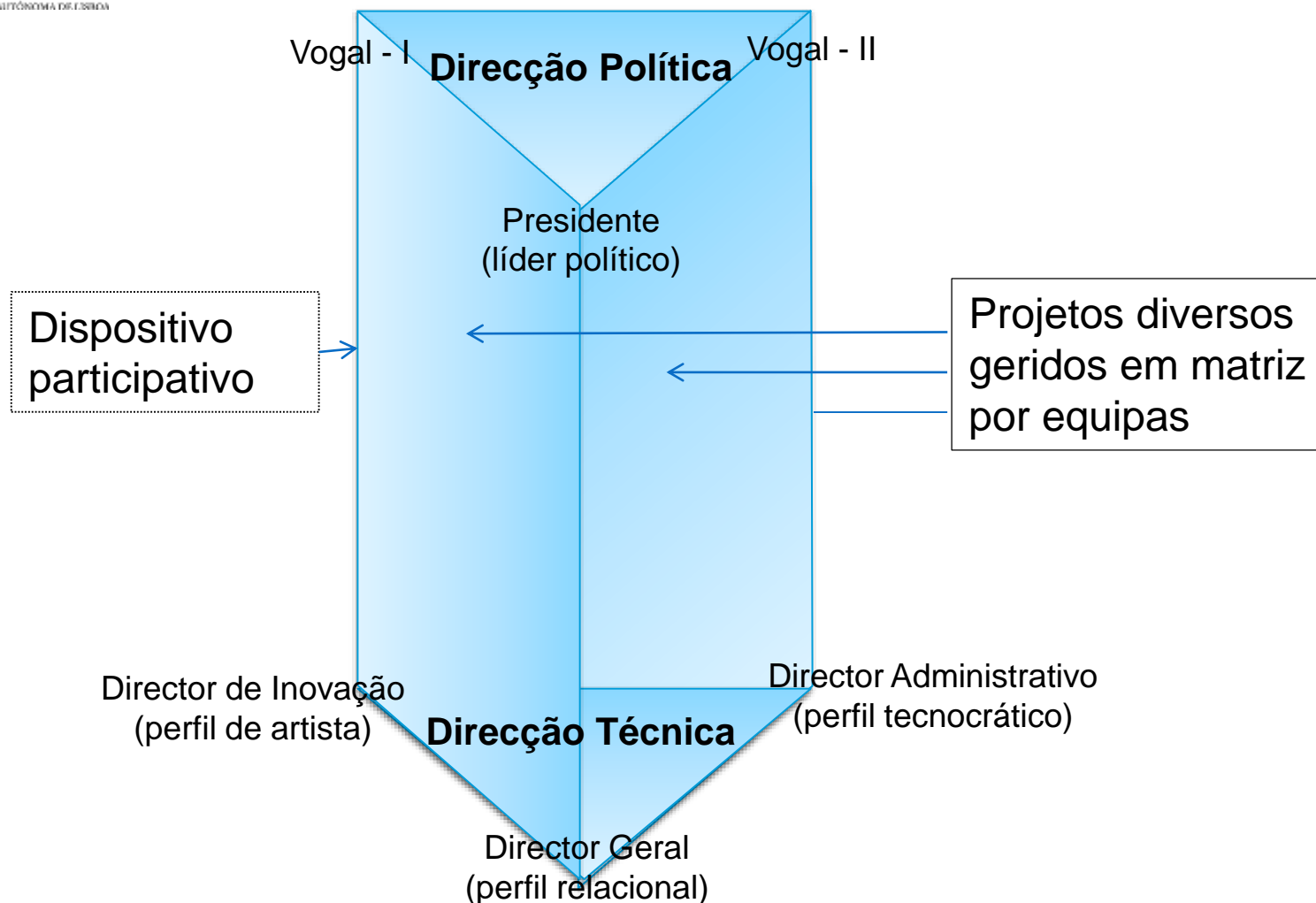




# MODELO TEÓRICO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: LIDERANÇA POLÍTICA VS GESTÃO TÉCNICA



# ESTRUTURA PRISMÁTICA, ENSAIADA COM ÊXITO NA GESTÃO DE UM ORGANISMO PÚBLICO ENTRE 2007 E 2010: A DESCONSTRUÇÃO DO MITO DO LÍDER ÚNICO E COMPETENTE, DO PONTO DE VISTA TÉCNICO.



# Grelha de leitura sistémica de organizações complexas

1. Entrada – uma comunicação aberta à complexidade (baseada na escuta ativa);
2. Transformação – a hierarquia existente tende a diluir-se e qualquer ato mais afirmativo pode ser mal interpretado pelo outro com direito à diferença;
3. Saída – mudança implicando (de)cisão;
4. Efeito do bater de asas da borboleta – encontro fortuito (evento que conta ou não uma história, privada de significado) de um dirigente em situação de incumprimento;
5. Retroação positiva – conflito, podendo vir a ser generalizado traduzido em múltiplos níveis de análise;
6. Efeito de percolação (ou de limiar) – antes que se entre em guerra aberta – proposta (de um árbitro auxiliar – consultor do decisor - atento às divergências de um jogo de interesses “legítimos”);
7. Retroação negativa – montagem de uma estrutura participativa baseada numa gestão por projetos em matriz por equipas;
8. Emergência - estrutura prismática definida por duas equipas de gestão e de liderança com papéis elaborados tendo em consideração os perfis pessoais, quer dos dirigentes quer dos decisores;
9. Inovação – eventos díspares guiados por comunicação geradora de sentido conduzem a um integral aproveitamento de recursos disponíveis improdutivos.

# OBRIGADO

Albino Lopes