

Aula 5- Organizações e sistemas de coordenação

1- Uma tipologia das organizações

2- Mecanismos de coordenação e organizações

2.1 O mercado versus hierarquia– teoria da firma

2.2 Firma versus “bureau”

2.3 As associações cívicas

1- O que é uma organização?

1- Uma das formas de coordenação (de inputs), durável, com um determinado fim (outputs)

2- Coordenação faz-se por uma estrutura hierárquica, regulada por contratos (internos e externos)

3- Coordenação é juridicamente constituída – contrato social.

1- Tipologia das organizações (PTP, p. 68)

Variáveis a considerar na tipologia:

A) O contrato social que lhe dá origem

B) Função de produção ou tipos de inputs / outputs
(objectivos)

C) Formas possíveis de alocar a liderança.

D) vários sistemas de incentivos

E) Formas de adesão dos agentes aos objectivos da organização

1.1- Contrato social

- As organizações, no acto de fundação estabelecem um “contrato social”.
- Esse contrato faz um “*imprint*” inicial que muitas vezes é determinante para a sua evolução.
- Esse contrato social estabelece direitos e deveres e a **estrutura da decisão** no seio da organização.
 - a. Sociedade política: a *Constituição*
 - b. Assembleia da República: o *Regimento*
 - c. Governo (Estado) ou Institutos Públicos: as *Leis Orgânicas*
 - d. Sociedades por quotas: *estatutos*
 - e. Partidos políticos: estatutos
 - f. Associações cívicas: estatutos

1.2- Objectivos/ outputs da organização

- Fornece um bem ou serviço?
- O output pode, ou não, ser facilmente mensurável?
- Como se financia? Por venda de output? Ou por contribuições voluntárias? ou coercivas?

1.2- Objectivos/ outputs da organização

- A organização cumpre os seus objectivos em função de

a) tipos de liderança

Mas também

b) incentivos para minimização de problemas de agencia na organização : os agentes de uma organização como stakeholders ou como parte de uma relação principal-agente

c) Formas de adesão à organização

1.3- A liderança

- **Método tradicional** – baseado no *consenso*
- **Método democrático**- baseado na *eleição*
- **Método de quotas**- baseado na *eleição* mas as quotas determinam o número de votos (ex: direitos de voto proporcionais às quotas).
- **Método administrativo**- baseado na *nomeação*. – liderança por nomeação, tendo menor legitimidade pode ser causa de problemas de coesão interna das organizações

1.4- sistema de incentivos

- O foco da teoria dos incentivos: problemas de agência.
- Risco moral numa organização- o resultado da acção do agente é perfeitamente quantificável e observável, mas não é seguramente imputável na totalidade à acção do agente, havendo uma parte dependente de factores aleatórios.
- Seleccção adversa numa organização – o agente tem informação que não partilha com o principal, e o principal terá de encontrar um dispositivo de compensação para aceder a essa informação ou realizar uma verificação adicional (monitorizar o agente).

1.4- sistema de incentivos

- A teoria dos incentivos assume que:
- 1- as acções são não observáveis, mas os resultados são verificáveis.
- 2- Um agente obtém utilidade nas compensações tangíveis e desutilidade no esforço que realiza (no seu alinhamento com os objectivos do principal).
- Contudo, em muitos casos...

1.4- sistema de incentivos

- A) a assunção oposta a 1 melhor caracteriza os PA nas organizações pública (acções são observáveis, mas não são facilmente verificáveis os resultados) –
- B) os agentes podem obter utilidade nas próprias tarefas que realizam quando partilham algum ideal ou princípio ético alocado aos propósitos do principal
- C) os agentes podem encontrar elevada compensação no que se designa por “profissionalismo” – elevada compensação em alinhar incentivos com o principal por se pertencer a um grupo restrito, onde o reconhecimento entre pares é determinante para se pertencer a esse grupo.

1.4 - sistema de incentivos

- Incentivos **materiais**: - ‘**recompensas tangíveis**’;
- Estes incluem dinheiro na forma de **salários ou remunerações, ou os benefícios tangíveis** de uma associação voluntária para os seus membros, “as mais valias nos valores das propriedades para uma associação de desenvolvimento de um bairro, ou o acréscimo de salários ou outros *‘fringe benefits’* por parte de um sindicato.” (PTP)

1.4- sistema de incentivos

- Incentivos de **sociabilidade**:
- “recompensas intangíveis; **derivam essencialmente do acto de associação e incluem recompensas como socialização, sentido de pertença e identificação com um grupo**; status resultante de ser membro de ...”

1.4- sistema de incentivos

- Incentivos “**direccionados**”.
- São “intangíveis, mas derivam essencialmente dos **objectivos últimos da associação e não do simples acto de se associar**. Estes incentivos baseiam-se nos objectivos supra-pessoais da organização:
- Ao contrário dos incentivos sociabilidade, os incentivos direccionados são inseparáveis dos objectivos que se pretende alcançar

1.5- Adesão dos agentes e sistemas de incentivos

Liderança e incentivos – “a leader is best when people barely knows that he exists... a good leader talks little... When his work is done, his aim fulfilled, they will all say: we did this ourselves (6th century China, Lao Zi) citado em Kasper e Streit, p. 257.

“At first, members may derive satisfaction from coming together for the purpose of achieving a stated end; later, they may derive equal or greater satisfaction from simply maintaining an organization that provides them with office, prestige, power, sociability, income, or a sense of identity” (Clark and Wilson, p.131)

1- Tipologia das organizações: síntese – em função do tipo de liderança

Organização	liderança	incentivos			output	
		mat.	soc.	direc.	mens	n. mens
tradicional	consenso	-	+	+		+
democrática	eleição	-	+	+		+
bureau	nomeação	+	-	+/-		+
firma	eleição/ nomeação	+	-	-	+	

2- Sistemas de coordenação

- (coordenação => ordem => governance)
- Mercado – coordenação impessoal; decisão socialmente dispersa – coordenação indiferenciada e sem um locus. Liberdade/escolha individual define a essência do mecanismo.
- Hierarquia – Coordenação tem um locus e a decisão tem uma regulamentação. Coordenação baseada em cadeia de informação. O comando determina a eficácia do sistema
- Redes – a análise formalizada de redes define a eficácia da coordenação pela configuração das relações (relação contem o recurso).

2.1- O mercado versus a hierarquia

“Mercado é um sistema social de **divisão do trabalho** em condições de propriedade privada dos meios de produção (...) O mercado **não é** um local, uma coisa, ou uma **entidade colectiva**.

É um processo activado pela interacção de vários indivíduos que **cooperam** em regime de divisão do trabalho”

(Ludvig Von Mises) (citado em Geoffrey Hodgson (1994))

2.1- O mercado versus a hierarquia

O que omite a definição de Von Mises:

A cooperação recorre a convenções e a **instituições**

Depende de informação - os **preços são informação**.

(Mobilidade dos factores faz-se pela informação que os preços emitem).

Decisão socialmente atomizada mas integra vários tipos de entidades juridicamente constituídas – firmas, organizações sem fins lucrativos – administração pública ou privada.

2.1- O mercado versus a hierarquia

- Empresa:
- Sistema de coordenação **hierarquizado**
- A empresa no sistema de instituições -> mercado/
hierarquia: **adquirir versus fazer**
- (Fazer contratando internamente; adquirir, contratando externamente)

2.1- O mercado versus a hierarquia

- A empresa é:
 - 1- um *nexus* de contratos (internos e externos) – organização
 - 2- Uma estrutura de divisão do trabalho alternativa/ paralela ao mercado
 - 3- Integra várias relações de agência.
 - 4- Envolve vários constituintes (stakeholders):
 - a) separação jurídica entre direitos sobre os activos (stockholders) e direitos de decisão sobre os activos (gestores)
 - b) empregados e empregadores

2.1- O mercado versus a hierarquia

- “Why was it that what seemed to be a movement away from specialization was more efficient?”
- (R. Coase, the nature of the firm)

2.1- Teoria da firma

- Coordenação hierarquizada é uma resposta a custos de transacção no mercado decorrentes de:
 - A) especificidade dos activos - > assimetria de informação -> custos de monitorização dos contratos
 - B) frequência da transacção

Se hierarquia é um regime com custos inferiores aos de mercado, porque não evoluiu o mercado para um sistema totalmente coordenado por uma hierarquia? O que impede uma empresa de crescer a esse ponto?

2.1- Teoria da firma

- Porque a hierarquia tem custos
- 1- Políticos – de poder – clientelismo /faccionalismo/ de adesão
- 2- Problemas de agência internos (risco moral; desajustamento entre objectivos da empresa e incentivos individuais em cada nível da hierarquia)
- 3- Problemas de free-riding entre membros de equipas num mesmo grau da hierarquia.
- 4- Sendo uma forma de propriedade colectiva, levanta problemas **de acção colectiva** entre stockholders (heterogeneidade de preferências)

2.1- Teoria da firma

- Problemas de agência:
- 1- **Ao nível de agentes no topo** da hierarquia
- Gestão com dolo
- Decisões de risco – “Empire builders” –
- Funções multifacetadas – difícil monitorização (verificação do output)

- 2- níveis intermédios
- Free-riders entre membros da equipa é um risco moral entre principal e agente

2.1- Teoria da firma

- Minimização de problemas de agência para a gestão de topo:
- 1- Exploração dos **diferentes sistemas de incentivos** – lei contratual
- 2- Inserção de administradores não executivos nos conselhos de administração – monitorização
- 3- A profissionalização dos gestores - mecanismos de reforço de reputação – ordem profissional

2.1- Teoria da firma

- Minimização de problemas de agência na gestão de topo:
- 4- Distribuição da propriedade – concentração: minimiza os problemas de acção colectiva dos accionistas
- Mas há também desvantagens na excessiva concentração da propriedade, assim como variáveis institucionais/ históricas a determinar o grau de dispersão da propriedade.

2.1- Teoria da firma

- Minimização de problemas de agência nos níveis intermédios:
- Contratos com incentivos à revelação de informação
- Codificação interna de procedimentos (burocratização).

2.2- firma versus bureau.

- A empresa tem custos idênticos a qualquer estrutura hierárquica corrente no sector público.
- 1. Custos do exercício da autoridade (decorrentes do conflito de interesses entre organização e stakeholders em diferentes níveis da hierarquia,)
- 2. Custos de monitorização (comportamentos oportunistas por parte de todos os constituintes da cadeia hierárquica)
- 3. Ineficiência / perda de adaptabilidade – custo de relações contratuais de médio/longo prazo sem haver distinção na remuneração (selecção adversa e free riders dentro da hierarquia).

2.2- firma versus bureau.

- Vantagens e desvantagens da hierarquia no sector público (bureau)

a) O contrato social legitima financiamento coercitivo de bens públicos

b) Coerção mitiga o problema do free-rider na oferta de bens públicos – mitiga problemas de financiamento, mas

Incorre custos de agência e é difícil definir o melhor sistema de incentivos.

a) Por que não associações voluntárias?

2.3- Associações voluntárias

- Uma associação voluntária é:
 - Grupo de indivíduos que decidem voluntariamente pôr em comum os seus conhecimentos ou actividades de forma continuada na oferta de um bem
 - Não distribui lucros aos seus directores ou associados
 - a) Institucionalmente distinta do Estado
 - b) Auto-governadas
 - c) Adesão dos membros é por participação voluntária
 - d) Incentivos – de solidariedade e direccionados

2.3- Associações voluntárias

- As associações voluntárias oferecem bens públicos (o seu output é um bem público para os associados). A sua eficácia está condicionada por
- 1) características destes bens (não rivais e não exclusivos) – a não coerção do financiamento aumenta a probabilidade da oferta ser escassa
- 2) A associação depende de custos da mobilização de grandes grupos (acção colectiva).
- Estes dois factores interferem na eficácia destas organizações, revelando-se
- 1- Na extensão do terceiro sector no conjunto da economia
- 2- No contributo de cada membro para o provimento do bem (free riders dentro da organização)
- 3- Na perenidade da organização : baixos custos de saída para os membros da organização

- http://www.akdn.org/publications/2008_portugal_nonprofit_sector.pdf
- Sector não lucrativo português numa perspectiva comparada (Raquel Campos Franco)

PORTUGAL'S NONPROFIT SECTOR IN COMPARATIVE CONTEXT

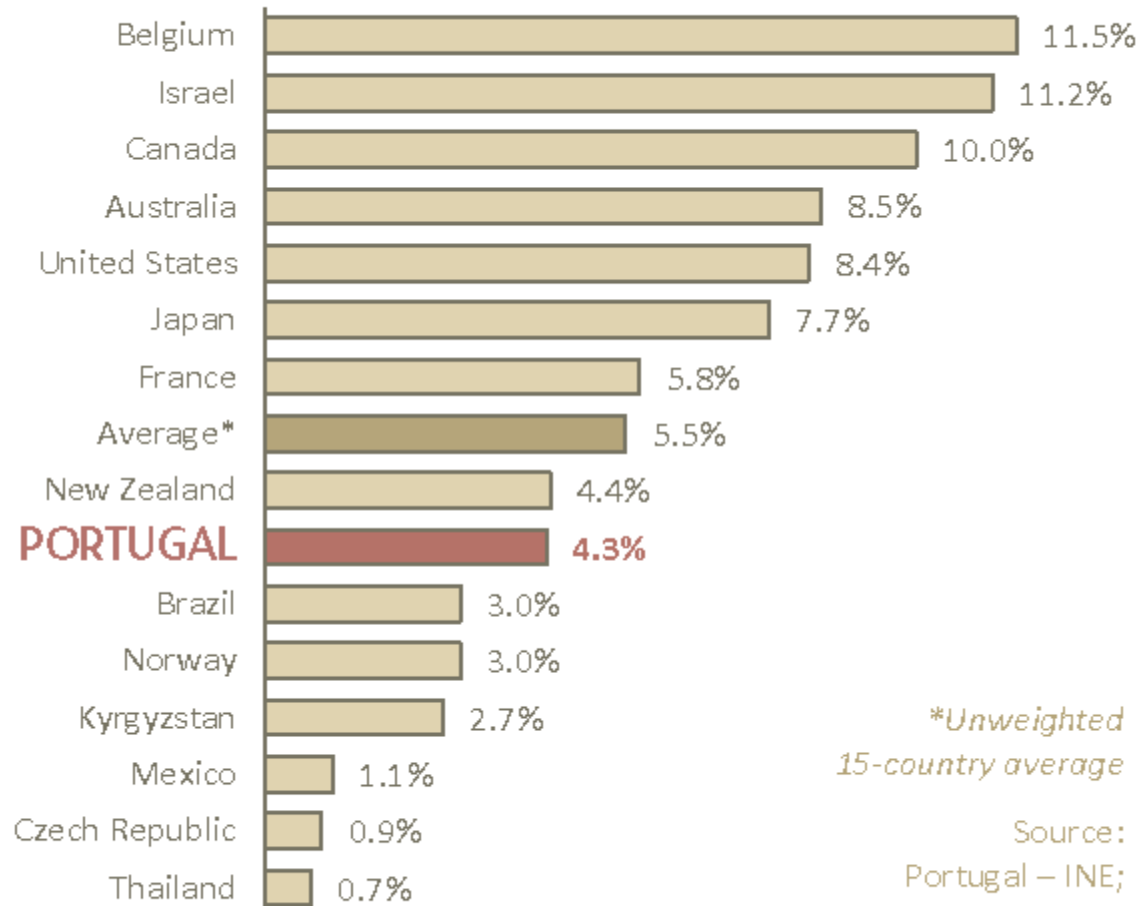
Lester M. Salamon, S. Wojciech Sokolowski, Megan Haddock, *and* Helen Stone Tice

a publication of the
Johns Hopkins Center for Civil Society Studies

in cooperation with
Portugal's Instituto Nacional de Estatística (INE)

with support from
The Luso American Foundation
The Calouste Gulbenkian Foundation
and
The Aga Khan Foundation

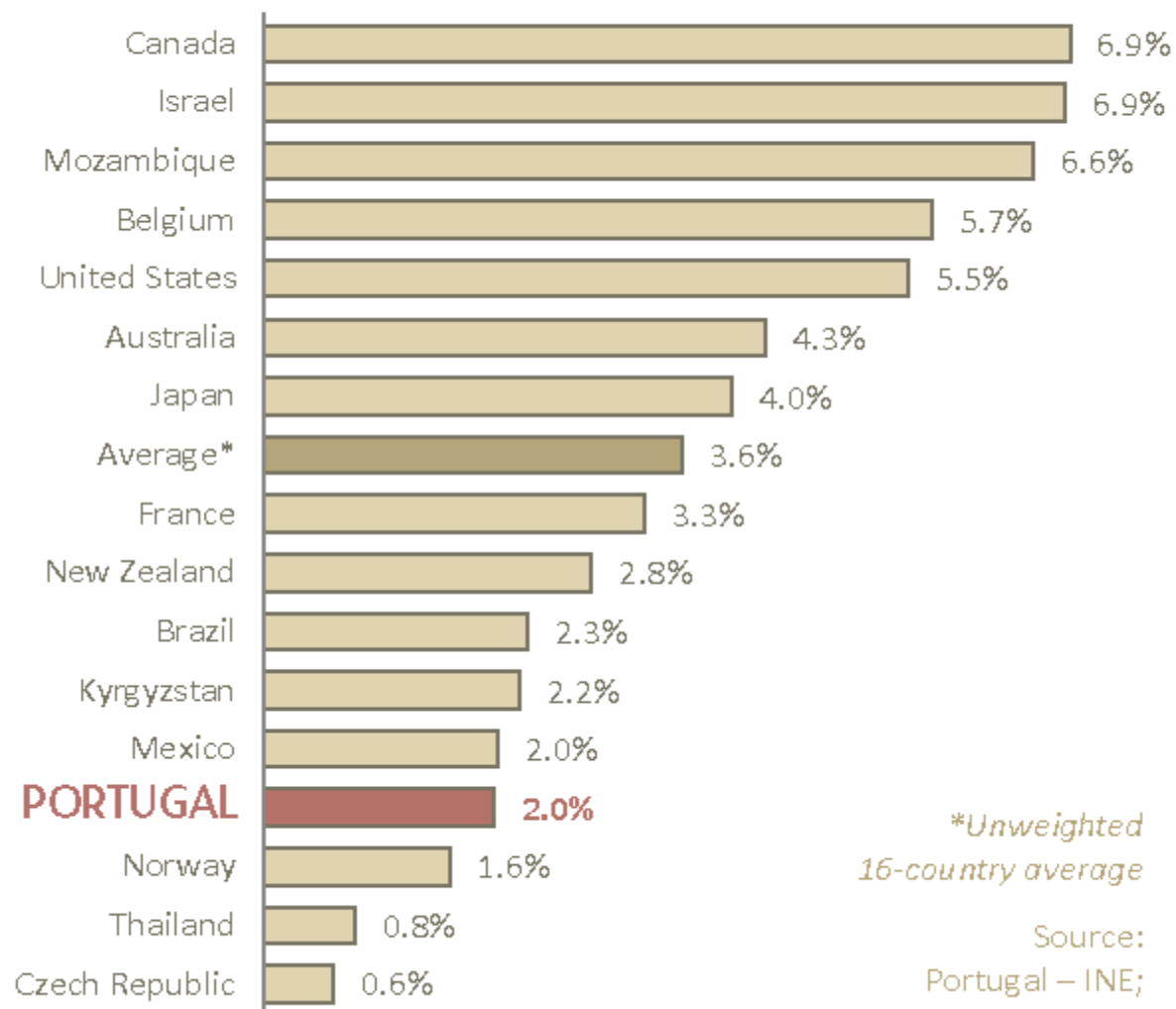
NPI share of total employment, by country, ca. 2002-2010



**Unweighted
15-country average*

Source:
Portugal – INE;
All other countries – JHU/CCSS

NPI contribution to GDP, by country, ca. 2002-2010 (SNA-based)



*Unweighted
16-country average

Source:
Portugal – INE;
All other countries – JHU/CCSS

Número de associações	Países							
	Alemanha	Dinamarca	Espanha	Holanda	Moldávia	Noruega	Portugal	Roméia
Três ou mais	21,7	57,4	12,8	62,0	2,5	72,8	11,0	2,1
Duas	21,0	19,8	11,6	15,6	2,8	13,1	12,7	4,0
Uma	27,1	14,9	23,9	11,5	14,4	9,5	29,7	13,6
Nenhuma	30,2	7,9	51,6	10,9	80,2	4,6	46,6	80,4
Total	100	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

	Alemanha	Dinamarca	Espanha	Holanda	Moldávia	Noruega	Portugal	Roméia
Consumidores	0,5	3,4	1,0	13,2	0,8	13,8	1,9	0,2
Defesa de direitos de cidadania e valores	10,5	26,0	10,9	42,6	2,5	61,6	4,5	1,3
Interesses empresariais ou financeiros	3,5	11,9	3,2	9,5	3,9	11,3	2,4	1,6
Pais e moradores	4,9	41,6	10,1	27,9	3,2	39,1	4,8	5,2
Pensionistas e ex-combatentes	4,1	18,3	6,1	11,0	1,7	10,0	1,6	1,9
Solidariedade social e religiosas	20,6	35,6	19,5	46,2	4,0	46,7	25,6	3,6
Desportivas, culturais e recreativas	49,3	59,0	21,7	59,4	5,2	73,9	28,0	2,9
Sindicais e socioprofissionais	11,4	60,0	7,7	28,7	5,6	53,0	7,6	6,4

Fonte: *José Manuel Leite Viegas*, IMPLICAÇÕES DEMOCRÁTICAS DAS ASSOCIAÇÕES VOLUNTÁRIAS.

O caso português numa perspectiva comparativa europeia, in *SOCIOLOGIA, PROBLEMAS E PRÁTICAS*, n.º 46, 2004, pp. 33-50

2.2- Associações e bureau

- **A Associação voluntária**
- **As vantagens**
- *Imediata revelação de preferências pelo bem público em causa)*
- é uma organização democrática
- Os dirigentes são eleitos ;
- **Os inconvenientes**
- Custos de acção colectiva dependentes do tipo de bens em causa e dimensão dos grupos.
- Os membros são voluntários (baixos custos de saída)
- Não resolve o problema do free rider

- **O bureau (administração pública)**
- é uma organização de tipo burocrático,
- **As vantagens**
- Consegue combater os *free rider* (meios constitucionais ou outros de garantir o pagamento do bem provido).
- **Os inconvenientes do bureau**
- contratos de médio/longo prazo (vitalício em certos casos).
- incapacidade de combater a selecção adversa e o risco moral.
- A revelação de preferências pelos bens públicos não se realiza aqui (mas no processo político- AR)

Aula 5- Bibliografia

Obrigatória:

- Pereira, P.T. (2008) p. 98-106

Complementar:

Teoria da firma:

Coase, Ronald (1937), The Nature of the Firm, *Economica*, 16:4, pp. 386-405

Alchian A. e Demsetz, H., (1972), Production, Information Costs and Economic Organization”, *American Economic Review*, 72, p. 777-95.

Demsetz, Harold (1988), The Theory of the Firm Revisited, *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4:1, pp141-161

Para os problemas de governação:

- Becht et. al. (2005), Corporate Governance and Control Finance, WP 02/2002, *European Corporate Governance Institute* .

Para um visão sociológica de sistemas de incentivos

Clark e Wilson (1961), Incentive Systems: A Theory of Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 6, No. 2, pp. 129-166

Para análise institucional comparada no fornecimento de bens públicos

Pereira, Paulo Trigo (1996), “A acção colectiva voluntária e o papel do Estado”, *Carvalho Ferreira, J.M., et al. Entre a Economia e a Sociologia, Oeiras, Edição Celta*

OBJECTIVOS

- Compreender organizações como uma das componentes de uma ordem
- Distinguir tipos de organizações
- Aplicação de conceitos da teoria da agência na análise das organização
- Aferir vantagens e desvantagens comparadas de cada tipo de organização considerando custos de transacção e direitos de propriedade