

Dimensões Básicas de Análise das Organizações

Samuel Lincoln Bezerra Lins (Universidade Federal da Paraíba) samuelufpb@yahoo.com.br

Revista de Administração da UNIMEP, v. 5, n. 3, Setembro / Dezembro – 2007

Endereço eletrônico deste artigo: <http://raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/4>.

©Copyright, 2007, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

Revista de Administração da UNIMEP

ISSN – ISSN 1679-5350

©2007 Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

Resumo

O objetivo deste trabalho é apresentar dimensões básicas utilizadas para entender e explicar as Organizações. Cinco dimensões são descritas: 1) A Divisão de Tarefas, caracterizada pela elaboração de uma hierarquia, em que cada empregado tem a sua posição definida. 2) A Divisão de papéis, em que são estabelecidos os comportamentos e atitudes necessárias para a realização de uma tarefa. 3) Sistema de Autoridade, que possibilita compreender como se dá as relações de poder. 4) Sistema de Comunicação, que proporciona integração entre os empregados, e o 5) Sistema de Contribuição-Redistribuição, que parte do princípio que toda tarefa executada implica num retorno. Este trabalho contribui para que tanto gestores como estudiosos da área obtenham conhecimento dos princípios que guiam as organizações.

Palavras-chave: Organizações, Análise, Dimensões básicas.

Abstract

The goal of this document is to present the basic dimensions used to understand and explain the Organizations. Five dimensions are described: 1) The Shared Task, characterized for elaborate one hierarchy, that each worker has a defined position.; 2) The Shared Function, that establish the behaviors and attitudes necessary to realize a task; 3) The Authority System, which has made possible comprehension of how the power's relation between the workers should happen. 4) The Communication System that promotes the integration between the workers, and. 5) The Contribute –Redistribute System, which is based on the principle that each task executed cause one return. This study is a contribution for the managers as well the researchers of this areas to have knowledge of the principles that guide the organizations.

Key-words- Organizations, Analyze, Basic dimensions

Introdução

Compreender o contexto das organizações implica na necessidade de ver que essas unidades sociais estão intimamente ligadas aos processos que interagem com a vida social, econômica, científica, tecnológica e política. Este Artigo tem o objetivo de apresentar bases conceituais para uma análise do contexto organizacional. Serão apresentadas cinco dimensões técnicas fundamentais que oferecem ferramentas de caracterização e compreensão do dinamismo dos processos presentes nas organizações.

1. Definição de Organização

Qual seria a definição mais coerente para organização? Inicialmente, buscaremos trazer algumas definições que permitirá uma compreensão mais ampla deste conceito.

Diversas perspectivas compõem seu significado. Organização é definida por ser uma unidade social (Robbins, 1999; Stoner e Freeman, 1995), como sistemas abertos que interagem com o ambiente externo (Katz e Khan, 1966; Lawrence e Lorsch, 1972 e Daft, 2002), composta por crenças e valores dos membros que a compõe (Smircich e Stubbart, 1985). Contudo, a definição mais simples que abrange a essência do conceito é a de Amitai Etzioni (1989), que define organização como “unidades socialmente construídas para atingir fins específicos”.

Desse modo, as organizações são formadas por grupos de pessoas que unem suas habilidades para atingir objetivos de diversas qualidades, sejam eles: *Objetivos da sociedade*, quando procuram preencher as necessidades referentes ao social; *Objetivos de produção*, relacionados à produtividade e ao lucro; *Objetivos de sistemas*, quando tem haver com a estabilidade da organização, seu crescimento; *Objetivos de produtos*, relacionados com as características dos bens produzidos e serviços prestados. Em suma, a sua razão de ser é servir a esses objetivos, que não são estáticos e nem separados, pelo contrário, são dinâmicos e estão em contínua evolução se interagindo e adaptando a cada contexto e organização.

2. Cultura organizacional

A utilização do conceito de cultura organizacional na literatura se firmou a partir da década de 80, persistindo até os dias atuais. São grandes os números de propostas conceituais encontradas na literatura, que confundem os rumos da pesquisa, entretanto este conceito tem sido pesquisado e relacionado com diversas variáveis organizacionais: Mudança Organizacional, (Vergara e Pinto, 1998), Desempenho Organizacional (Santos, 1998), Comprometimento Organizacional (Naves e Coleta, 2003).

Podemos afirmar que a cultura organizacional reflete uma energia social que estimula os componentes a agir, atribuindo significado e orientação, como também um mecanismo de controle, possibilitando aprovar informalmente ou proibir comportamentos (Fernandes, 1998).

O funcionamento de uma organização depende amplamente dos padrões de comportamentos, hábitos, valores, atitudes das pessoas que a compõem. O conceito de cultura

organizacional está relacionado ao desejo de ganhar eficiência e sucesso, particularmente, com relação aos processos de mudança, pois se faz necessário predizer a força do apoio ou a resistência que deve emergir da cultura organizacional em circunstâncias que a organização deve se equilibrar num ambiente tão turbulento (Vadi, Allik & Realo, 2002).

Schein (1986), um dos autores encontrado comumente na literatura sobre esta temática, conceitua a cultura organizacional como um:

Conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e inseridos a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.(SCHEIN, p.15).

Sendo assim, é na cultura organizacional onde podemos retirar informações importantes, permitindo a realização de uma análise minuciosa e detalhada da organização, ou seja, uma compreensão de forma mais abrangente de um ambiente laboral específico. A seguir serão apresentadas cinco dimensões básicas e técnicas que são possíveis de observar em qualquer organização que seja (pequena, médio, e grande porte), são elas: 1) Divisão de Tarefas; Distribuição de papéis; 3) Sistema de Autoridade; 4) Sistema de comunicações; 5) Sistema de Contribuição-Redistribuição.

2.1 Divisão de Tarefas

Estabelecer cargos e funções consiste a Divisão de Tarefas, isto é, colocar cada membro da organização em sua posição na hierarquia formal da organização, distribuindo-o em seu nível apropriado, esta é a nossa *primeira dimensão*. Segundo Parsons, citado por Chiavenato, (2002), há três níveis organizacionais (Figura1):

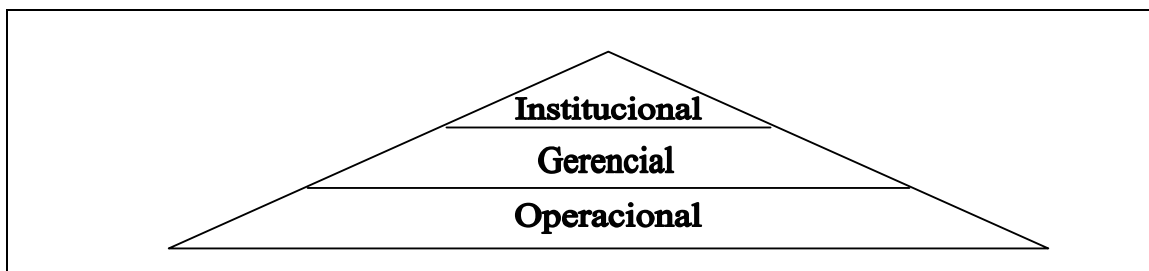


Figura 1 – Níveis Organizacionais

- *Institucional* – O nível mais elevado que envolve as pessoas e órgãos que elaboram os objetivos e estratégias para cumpri-los adequadamente. É o nível que tomam as decisões que definem o rumo da organização. Ele é voltado para a realidade externa e lida com a incerteza.

- *Intermediário ou Mediador* – Responsável pela articulação interna entre os dois níveis. Lidam com as decisões tomadas pelo nível institucional e com as atividades executadas no nível operacional, ocupando a função de amortecer os impactos dos interesses de ambos os níveis.

- *Operacional ou Técnico* – Localizado no nível inferior. Está relacionado com problemas do dia-a-dia, com a execução de tarefas e operações básicas da empresa.

A Divisão de Tarefas é caracterizada por dois fatores:

1) *Precisão*: que se refere à distribuição das atividades entre os empregados de uma maneira objetiva e clara, sem possibilidade de duplicidade de informações/atividades, oriundo da Supervisão funcional de Taylor. A precisão contribui para que cada ator da empresa não invada um espaço que não lhe pertence e não realize uma tarefa que não é sua, evitando assim, conflitos que diminuíam a eficiência da empresa, e conseqüentemente, a produtividade.

Para que estes conflitos fossem evitados, a Teoria Estruturalista da Administração e da Burocracia propunha uma normatização de todas as possíveis ações realizadas no contexto organizacional, onde todas as ações tinham de ser fiscalizadas e protocoladas. Mas se viu que esse não era o melhor caminho, pois contribuía para um controle maior das ações administrativas, mas também gerava morosidade nos processos e impessoalidade nas relações.

Não podemos desmerecer a importância do conflito no universo organizacional, pois ele provoca mudanças e implica em inovação à medida que as soluções são alcançadas. Se o *conflito* for camuflado e ignorado, futuramente, ele será revelado sob outras formas de expressão, tais como o abandono do emprego ou o aumento de acidentes, resultando em déficits para a organização.

2) Duração: esta característica tem origem na administração de tempos e movimentos do Taylorismo, ela é definida pela determinação prévia de quanto tempo deve ser executada esta ou aquela tarefa, isto é, o tempo proposto para que uma atividade seja realizada.

2.2 Divisão de Papéis

Da simples descrição dos cargos, a *segunda dimensão* apresentará um aprofundamento mais detalhado da real função que este ou aquele cargo exige por quem o ocupa. Segundo Chiavenato (2000,p.120) “papel é o nome dado a certo conjunto de comportamentos solicitados a uma pessoa”.

Foi a partir da Teoria da Administração Científica que se deu ênfase à análise e à divisão dos papéis do operário, uma vez que, a função e o ocupante constituem a unidade fundamental da organização.

Taylor queria manter a igualdade do trabalho e da responsabilidade entre a direção e o empregado, isto é, dividir o trabalho a ser realizado em duas partes: o planejamento, a cargo da gerência, e a execução, a cargo dos operários. O fundador da Teoria da Administração Científica percebeu que poderia aumentar a produtividade/eficiência e o trabalho realizado mais economicamente, através da divisão e subdivisão das operações.

O trabalho executado pode ser formalizado 1) *Por escrito*: Típico da Teoria da Burocracia, onde todas as ações precisam ser documentadas, ou 2) *Não escrito*: Muitas vezes a própria cultura da empresa estabelece esta divisão em algumas situações, onde não, necessariamente, precisa haver uma especificação, ordem ou mandado por escrito para o trabalho a realizar.

Não tem como haver um detalhamento completo da operação a ser realizada pelo empregado. A tarefa a ser executada por cada operário não tem como ser definida em sua totalidade, pois cada um pode realizar uma determinada tarefa de uma maneira individual, respeitando o lado humano do funcionário. Surge então o conceito do *Homem Social*.

O conceito de Homem Social parte do princípio que os trabalhadores são criaturas sociais complexas, com sentimentos, desejos e temores, motivados por certas necessidades e alcançam suas satisfações por meio dos grupos com os quais interagem.

Desse modo, por mais que um papel seja prescrito, ele não será capaz de prever as atitudes de quem vai executá-lo ou até mesmo manipular o operador, este é um ser humano e não uma máquina. Quando a Burocracia estudou esta discriminação das tarefas, ela permitia

reduzir as incertezas decorrentes da variabilidade humana, diminuindo a margem de erro de dupla interpretação, mas nada absoluto.

Segundo Daniellou, Laville e Teiger (1989) há dois tipos de trabalho, o prescrito e o trabalho real, o primeiro é caracterizado pelas orientações normativas de como o trabalho deve ser executado, são limitadas e incompletas. Já o segundo se refere à prática propriamente dita desta execução, que segundo os autores, nunca corresponde ao trabalho prescrito. Esta diferença existente (variabilidade) entre o trabalho teórico (prescrições) e o trabalho real está presente em todas as situações de trabalho.

Portanto será esta diferença que estimulará a mobilização da inteligência para realizar os ajustes e regulagens para atuar frente ao imprevisto, contrariando o que fora previamente estabelecido (prescrito). Segundo a Teoria da Psicodinâmica do Trabalho elaborada por Dejours (1993), que contribuiu com seus estudos investigando as conseqüências mentais do trabalho mesmo quando não se verificavam o aparecimento de doenças mentais, esta diferença entre trabalho prescrito e real desencadeia o que ela define como 'inteligência da prática'.

Essa é a inteligência que o empregado vai investir para cumprir o que foi ordenado, por isso a importância de se ter bem definida as tarefas, pois é a partir da prescrição que se move o processo de ação dessa inteligência.

Esta prática estimula o membro da organização a se envolver mais nas suas atividades, respeitando sua individualidade e singularidade, pois permitirá que ele coloque em prática suas habilidades pessoais, conhecimentos e vivências anteriores, sendo assim uma maneira de fornecer ao empregado mais autonomia na realização de sua tarefa. O problema pode surgir quando essa prescrição é imposta como lei, bloqueando a movimentação desta inteligência. Por outro lado, é preciso ter certos cuidados com esta liberdade oferecida, pois ela também pode resultar em inconveniências, riscos e prejuízos. "Já que as variabilidades persistem é interessante conhecê-las, tentar prevê-las e considerar a possibilidade de que novas venham a existir" (Guerin et al., 1991)

Atualmente, há uma forte tendência de um aumento da flexibilidade do empregado devido as constantes mudanças que acontecem na vida moderna e no contexto organizacional. A distribuição de papéis não se especializa em apenas alguns funcionários específicos, mas cada um destes tem que se adaptar á diversidade e às modificações podendo exercer funções antes não executadas.

Podemos fazer uma analogia a uma peça teatral, onde cada ator (empregado) recebe um papel para desempenhar (interpretar) da melhor forma possível, respeitando suas habilidades, motivações e necessidades. Este papel tem que cumprir com um objetivo (Final Feliz). E por mais que se ensaie o texto, sempre haverá acontecimentos inesperados, improvisos e falhas. As condições de produção nunca são perfeitamente estáveis. Cabe ao gestor saber suprir as necessidades do empregado para que haja motivação e a execução do papel seja otimizado ao máximo.

O comportamento humano, em toda sua totalidade, é direcionado para a satisfação de suas necessidades, desde o nascer ao morrer, o indivíduo está constantemente empenhado em suprir suas diversas necessidades, simples, complexas e algumas conflitantes. Todo o comportamento resulta de forças que surgem tanto do seu interior como do ambiente externo o qual está inserido. (McGregor, 1973). Sendo assim, a descrição propriamente dita do cargo/função, vai além do que está impresso, expressando sua complexidade. Por causa disso, ela não deve ser desmerecida, pelo contrário, sua análise e compreensão nos dizem muito a respeito dos hábitos e crenças compartilhadas pelos integrantes da organização.

2.3 Sistema de Autoridade

A *terceira dimensão* que fazemos menção se refere aos comportamentos e atitudes desenvolvidas por quem ocupa funções de autoridades na organização.

Autoridade proporciona poder (probabilidade de impor a própria vontade dentro de uma relação social), mas a recíproca nem sempre é verídica, a *legitimidade* (a razão pelo qual um grupo de pessoas obedece às ordens de alguém, dando-lhe poder) é o que faz a autoridade ser aceita. De acordo com o sociólogo Max Weber (1965), “Autoridade significa a probabilidade de que um comando ou ordem específica seja obedecido”. O Modelo Burocrático da Administração, que utiliza das definições Weber, tipifica três tipos de autoridade:

Autoridade Tradicional – Caracterizada pelo patriarcalismo, podendo ser transmitida por herança. É extremamente conservadora, onde os subordinados não questionam as ordens superiores, elas são respeitadas e cumpridas porque sempre foi a maneira pela qual as coisas foram feitas (Ex. Empresas familiares)

Autoridade Carismática – Não é nomeada por alguém, nem recebido por herança, como a tradicional, o líder adquire o caráter heróico. Seus subordinados o obedecem devido à

devoção afetiva, e a influência da personalidade pela qual se identificam. (Ex. Instituições religiosas)

Autoridade Legal, Racional ou Burocrática – Este tipo se refere ao mérito conquistado, ou seja, adquirida devido a um conjunto de preceitos ou normas que consideram legítimos e dos quais derivam o comando. Os subordinados obedecem por causa de ordens justificadas destas normas (Ex. Juiz)

O objetivo primordial da Autoridade é manter e fiscalizar o comportamento e atitudes dos membros subordinados, utilizando uma analogia de uma peça de teatro, é a supervisão da interpretação dos atores no desempenho do cumprimento dos objetivos estabelecidos pela empresa. Para isto ela utiliza do poder que lhe é conferido. Etzioni (1974) faz uma relação entre os tipos de poder e o controle utilizado:

Tipos De Poder	Controle Utilizado
Coercitivo	Prêmios e punições
Normativo	Moral e ético
Remunerativo	Incentivos econômicos

Quadro 1 – Tipologia de Etzioni

Segundo o modelo proposto por Etzioni, três são os tipos de poder: 1) O coercitivo, que utiliza de uma abordagem comportamental para controlar seus subordinados, ou seja, quando eles são eficientes, recebem prêmios, quando não, são punidos; o segundo é o poder 2) Normativo, caracterizado por empregar um controle moral e ético, baseado em congratulações verbais e no reconhecimento social; já o terceiro tipo de poder, o 3) Remunerativo, visa somente a utilização de incentivos econômicos o controle, o ser humano como *homo economicus*.

Para alcançar uma posição de autoridade, a pessoa não realiza todo o percurso independente, ela não faz tudo com recursos provindos somente dos seus esforços pessoais. Há uma co-dependência, uma influência de fatores, como o ambiente, as funções executadas, seu desempenho, o relacionamento no grupo informal, etc.

Quem ocupa uma função (formal ou informal) a um cargo de Autoridade, não deve se acomodar, isto é, deve continuar seguindo seu percurso dentro da organização, cumprindo seu

plano de carreira estabelecido. Por exemplo, um operário pode ser líder do pessoal numa parte da linha de montagem, com o tempo, ele progride para responsável de toda linha de montagem, depois supervisor de produção, gerência, etc.

A carreira é contínua e progressiva, quando se atinge a um determinado nível hierárquico, não deve haver uma regressão ao que já foi superado. Até o século XVIII, a carreira era uma instituição restringida às organizações religiosas e militares. A vida profissional não conjeturava mobilidade nem estrutura hierárquica diferenciada. Os fatos da vida profissional estavam mais ligados às tradições e à estrutura social.

Segundo Malvezzi (2004) “Denomina-se de carreira, a mobilidade entre atividades profissionais” (tornando-se, na cultura das organizações, expressão de poder, autoridade, salário e prestígio). Ela estimula o desenvolvimento da identidade profissional, ou seja, o aumento e melhoria na qualidade dos recursos pessoais através da procura de vivenciar experiências enriquecedoras; constrói uma história de realizações, se fazendo necessário um contínuo esforço de adaptação, de modo geral, trás a responsabilidade para a administração da própria vida, agora submetida a imprevistos freqüentes que obrigam o indivíduo a rever suas atitudes, metas, rotinas e rede de contatos, é a administração da própria identidade (ser eu e o outro).

O Sistema de Autoridade da empresa é geralmente em forma de pirâmide, dependendo da sua Estrutura Organizacional (ver Figura 2), podendo ser:

Tradicional – Dividida em departamentos, estes divididos de acordo com sua função, Departamento de Marketing, Departamento de Finanças, Departamento de RH... Cada departamento possui um presidente ou gerente geral.

De Projeto – Equipes temporárias para a realização de algum projeto específico

Em Equipes – Centralizadas em equipes e grupos de trabalho, podendo ser pequenas ou grandes. Estas equipes têm autonomia suficiente para tomar decisões, que antes só poderiam ser tomadas pela Gerência Superior.

Multidimensional – Consiste quando a empresa tem várias estruturas ao mesmo tempo.

Dimensões básicas de Análise das organizações
Samuel Lincoln Bezerra Lins

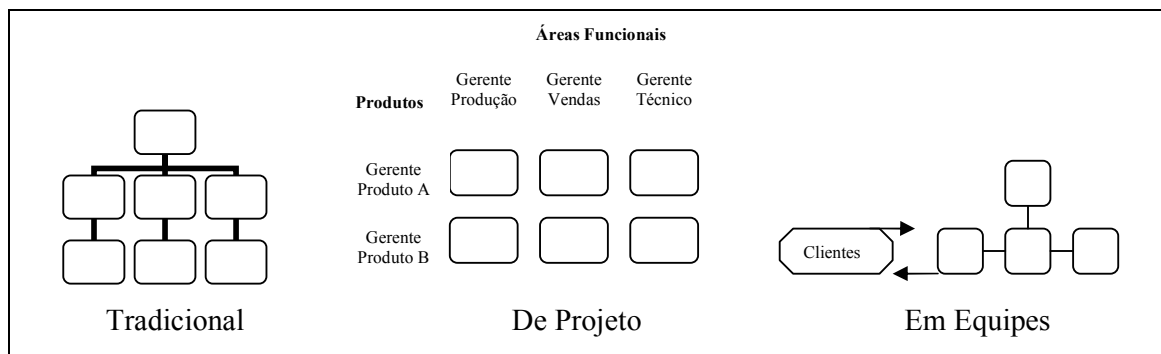


Figura 2 - Sistemas de Autoridade

Sendo assim, o sistema de autoridade faz surgir a necessidade de criar algo que demonstrasse as relações de subordinação, ou seja, o Organograma ou Estrutura Organizacional da Empresa, um elemento complementar para o conhecimento de uma organização formal

Dá-se o nome de organizações formais às organizações caracterizadas por regras e regulamentos formalizados por escrito e por estruturas de posições de hierarquia que ordenam as relações entre os indivíduos ou órgãos competentes (CHIAVENATO, 1991, p.51)

O organograma é o diagrama destas relações, onde ele figura e representa a hierarquia existente, as relações funcionais (distribuição de papéis), e a Divisão do trabalho, aspectos já abordados no presente artigo.

2.3.1 Relações de subordinação

Quando se sabe o tipo de relação que existe entre chefes e subordinados se elabora o organograma. Ele é o esqueleto da organização, nele contêm respostas para as perguntas: O que e como faz? Quem faz? Onde faz? Em quem manda e a quem obedece?

Três são os tipos de relações que podemos encontrar no organograma:

- 1) **Relação Linear:** Caracterizada por uma autoridade única e absoluta, que centraliza as decisões; linhas de comunicação rigidamente estabelecidas, tornando-a lineares e formais, limitadas à descrição do organograma. Típica de pequenas empresas ou de estágios iniciais das organizações. Sua estrutura é simples, estável e de fácil compreensão e

implantação, mas tornam as comunicações demoradas e exagera na função de chefia de comando causando atos autoritários, prejudicando a iniciativa individual.

2) Funcional – As funções são divididas de acordo com a especialização de cada empregado. Proporciona o máximo de especialização nos diversos órgãos, proporciona uma melhor supervisão técnica, a comunicação é mais rápida, mas a subordinação dupla prejudica o cumprimento da tarefa, causando confusão com relação aos objetivos a serem alcançados.

3) Matricial – É a combinação da subordinação funcional com a departamentalização por projetos. Permite uma maior flexibilização nos diversos níveis devido ao fácil canal de entendimento.

O organograma bem elaborado proporciona ao Administrador segurança, guiando-o para futuras tomadas de decisões, tomando conhecimento do caminho percorrido pelas Informações na empresa, tomando consciência de como é realizada a comunicação e as relações de Autoridade, compreendendo, de forma abrangente, a complexidade da estrutura organizacional. Por isso, numa organização formal, o organograma deve ser obrigatório e implícito, não importando o tamanho ou tempo de atuação do mercado.

No contexto organizacional atual tem se buscado características pessoais de competência para as pessoas que assumem um cargo de autoridade, além de um bom currículo, estão à procura de pessoas que tenham habilidade de liderança. Liderança é o processo de influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. De acordo com Russo, Ruiz e Cunha (2005), a liderança é um fator crítico de sucesso na gerência de projetos.

O organograma não possibilita observar as relações informais presente na organização, “O plano administrativo formal não se pode nunca refletir, adequada completamente, a organização concreta à qual se refere, pela razão óbvia que nenhum plano abstrato pode [...] descrever exaustivamente uma totalidade empírica”. (Wahrlich (1976, p.52)), portanto buscase outras ferramentas de trabalho que detecte a organização informal, ou seja, a forma como os membros realmente se interagem e se comportam.

Num estudo realizado por Lago Junior (2005) objetivando propor, acompanhar e avaliar experiências de mudança organizacional numa empresa que atua na área de tecnologia da informação, com cerca de 60 empregados. Empregou-se a metodologia das redes sociais informais (RSIs) que possibilita um exame bastante minucioso das interações sociais na organização, verificando as redes de amizade, confiança e informação, e seus principais atores e papéis. Observou-se que o gestor obtinha pouca expressividade, por outro lado obteve um destaque em todas as RSIs analisadas, atores que ocupam funções somente em níveis

operacionais na estrutura formal, em alguns casos com pouco mais de seis meses de contratado. Essa pesquisa nos mostra que a capacidade de liderar (influenciar) não é encontrada somente nos níveis mais elevados da organização, mas que a liderança se refere às atitudes e comportamentos intrínsecos ao indivíduo, que podem desempenhar um papel catalizador ou desacelerador nos processos de mudanças organizacionais, como no caso da pesquisa mencionada.

Quando a organização conhece bem seu Sistema de Autoridade, sabe como ele funciona e que tipo de poder ele exerce sobre seus subordinados, facilita a formação do organograma da empresa e viabiliza o entendimento do fluxo de informações internamente.

2.4 Sistema de Comunicação

Uma comunicação eficaz é fundamental ao sucesso empresarial, e sua falha pode acarretar prejuízos irrecuperáveis a empresa. Mas o que seria comunicação?

Comunicação é genericamente permuta ou troca de notícias que se processa entre um emissor, que envia a mensagem, e um receptor que acolhe. A conexão entre emissor e receptor se estabelece por um canal de comunicação, cujo elemento primordial é o meio a tornar possível o transporte da mensagem. Torna-se viável, dessa maneira, distinguir a comunicação verbal (em que o meio é a linguagem, escrita ou oral) e a comunicação verbal (cujo meio é constituído pelos recursos de ordem gráfica ou pictórica). (OLIVEIRA, 1999. p 32)

Desse modo, o objetivo desta *quarta dimensão* é proporcionar um canal aberto entre os empregados, um relacionamento mútuo, onde haja troca de informações, sejam elas administrativas ou simplesmente restritas ao grupo informal.

Esta inter-relação dos funcionários é abordada na Escola das Relações Humanas. Elton Mayo (1959) (fundador da Escola) lançou o argumento da Integração e comportamento social. Esta concepção parte do princípio que o ser humano é um ser sociável (conceito de Homem Social já mencionado anteriormente) onde afirma que a integração grupal é primordial para o sucesso do indivíduo. É um ‘aviso’ a administração que tem como alvo a eficiência e mais produtividade, pois, para que tais alvos sejam acertados, ela deve proporcionar uma conciliação entre os objetivos empresariais com os objetivos dos seus funcionários.

A comunicação geralmente acontece do nível institucional ao operacional, de cima para baixo, e há a possibilidade de acontecer o inverso, um técnico manter comunicação com o Superintendente da empresa, por exemplo. Em algumas organizações isto já faz parte da Cultura da empresa por meio de caixas de sugestões, de slogans do tipo “Se precisar fale comigo” afixados nas portas dos superiores, ou de uma reformulação do *lay out* das salas, não existindo mais paredes, onde tanto subordinados como chefes trabalham num mesmo ambiente.

Esta limpeza e fluência no canal de comunicação estão diretamente ligadas com o próprio sistema de qualidade que a empresa está inserida, Cerqueira (1993) explana que a elaboração de um produto ou serviço surge e tem seu desenvolvimento de cima para baixo na hierarquia da organização, e não, como muitos admitem, de baixo para cima. Mas o oposto acontece com a qualidade, que se decide no topo, mas se constrói de baixo para cima.

A Alta direção não deve estar superficialmente envolvida, pelo contrário deve exercer uma forte liderança pra mobilizar todos na organização, preparar planejamento estratégico, e estabelecer qualidade como objetivo, pois o motivo pelo qual diversas iniciativas são abortadas é que a alta gerência geralmente tem outras prioridades e a informação fica restrita somente a cúpula, não alcançando os níveis operacionais, conseqüência de uma comunicação falha e ineficaz.

Existe tanto a comunicação vertical, já demonstrada, como horizontal, entre a mesma linha do Organograma (departamentos, assessorias, núcleos...).

A informação passada deve alcançar todos os membros percorrendo toda a estrutura organizacional. Um Sistema de Comunicação eficiente é caracterizado pela rapidez do seu percurso, e a acessibilidade á suas informações.

2.5 Sistema de Contribuição-Redistribuição

Este Sistema pode ser comparado a Lei de Ação e Reação ou “é dando que se recebe”, ou seja, toda tarefa executada implica num retorno. O empregado trabalha para receber algo de volta, salário e incentivos, e o empregador assim o faz para em troca gerar lucro e produtividade a empresa, surgindo assim o ciclo de Contribuição-Redistribuição.

Quais são seus deveres como empregados? Quais são seus direitos? Da mesma maneira há a Divisão de Trabalho e a Distribuição de Papéis, os Direitos e Deveres precisam estar bem especificados e claros. -

O Contrato de trabalho serve para formalizar os direitos do benefício da CLT, onde contem data da entrada na empresa, a função e a remuneração do empregado. O salário e o assalariado dependem do empregador, compete ao Administrador analisar o ambiente e a situação do empregado. Fiscalizar seu trabalho, as condições tanto físicas como emocionais, o contexto do trabalho (ambiente interno) e familiar (ambiente externo). A partir de uma pesquisa esmiuçada destes fatores estipula-se o salário, conseqüentemente, o empregado se torna parte do processo organizacional.

Quando o chefe emite uma ordem, o empregado cumpre, havendo uma co-colaboração. As ordens existem para que sejam cumpridas, dando origem a este ciclo de Contribuição-Redistribuição. O empregador é obrigado a pagar o salário como o empregado é obrigado a trabalhar, e esse movimento é o que faz o ciclo funcionar.

Não são simplesmente trocas financeiras, mas também subjetivas, por exemplo, quando há o reconhecimento por parte dos superiores aos seus subordinados ao realizarem uma atividade com sucesso. Na esfera das relações sociais mediatizadas pelo trabalho, o reconhecimento é a forma preferencial de gratificação no registro das expectativas dos funcionários com relação à descoberta de sentido, ao acabamento de si. Este reconhecimento para a contribuição-retribuição é a chave mobilizadora da subjetividade, tão importante para a formação de uma vontade comum e dos laços de cooperação.

4. Considerações Finais

Este artigo apresenta uma recapitulação de conceitos básicos no estudo das organizações, sua divisão é meramente didática, pois cada dimensão apresentam interfaces com as demais.

Os conceitos são bastante discutidos no meio acadêmico e organizacional, mas retomar seus estudos e realizar uma revisão das teorias e conceitos são mecanismos que o profissional tem de se manter atualizado e apto para exercer seu papel, possibilitando uma troca ideal entre prática e teoria.

Este trabalho contribui para que tanto gestores como estudiosos da área obtenham conhecimento dos princípios que guiam as organizações, indubitavelmente necessária para o bom desempenho das funções administrativas e nas realizações de pesquisas.

5 Referências

CERQUEIRA NETO, E.P. **Gestão da qualidade, princípios e métodos**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

CHIAVENATO, I. **Administração de Empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. Vol.2, 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DAFT, R.L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

DANIELLOU, F.; LAVILLE, A.; TEIGER, C. Ficção e realidade do trabalho operário. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 17, n. 68, p.7-13, Out./Dez, 1989.

DEJOURS, C. **Travail: usure mental**. Vol 1. Paris: Bayard Edition, 1993.

ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

FERNANDES, N.M.S. Cultura e Desempenho Organizacional: um Estudo Empírico em Empresas Brasileiras do Setor Têxtil. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.1, p. 47-66, Jan./Abr. 1998.

GUÉRIN, F. et al. **Comprendre le travail pour le transformer la pratique de l'ergonomie**. Paris: ANACT, 1991.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

LAGO JUNIOR, M.W. O Estudo das redes sociais informais como base para mudanças organizacionais. In: CONGRESSO NORTE-NORDESTE DE PSICOLOGIA. 4., **Anais**. Disponível em: www.conpsi.psc.br, Salvador, Bahia, 2005.

LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J. W. **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação**. São Paulo: Edgard Blücher Ltda, 1972.

MALVEZZI, S. Gestão de carreira um desafio para o individuo e para a psicologia. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL. 1., **Anais**. Disponível em: <http://www.sbpot.org.br/site/congresso>; Salvador, Bahia, 2004.

MAYO. E. **Problemas humanos de uma civilización industrial**. Buenos Aires; Galatea, 1959.

McGREGOR, D. O lado humano da empresa. In: HAMPTON, D. **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973.

NASSAR, P.; FIGUEIREDO, R. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

NAVES, E. M. R. ; COLETA M. F. D. Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial: p.205-222, 2003.

OLIVEIRA, S. L. **Sociologia das Organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

ROBBINS, S. P. **Psicologia social das organizações**. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos, 1999.

RUSSO, R. de F. S. M. ; RUIZ, J. M. ; CUNHA, R. P. da. Liderança e influência nas fases da gestão de projetos. **Prod.**, São Paulo, v. 15, n. 3, p.362-375, Set./Dez. 2005.

SANTOS, N. B. F. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.1, p.47-66, 1998.

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

SMIRCICH, L; STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. **Academy of Management Review**, v.10, n.4, p.724-736, 1985.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentie-Hall, 1993.

TAYLOR, F. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

VADI, M.; ALLIK, J.; REALO, A. **Collectivism and its consequences for organizational culture**. Tartu: Tartu University Press, 2002.

VERGARA, S. C.; PINTO, M. C. S. Cultura e mudança organizacional: o caso ELERJ. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.2, p. 63-84, 1998.

WAHRICH, B. M. **Uma análise das teorias de organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1986.

WEBER, M. **L'etica protestante e lo spirito del capitalismo**. 2 ed. (Piero Burrese, Trad.). Firenze: Sansoni, 1965.

Artigo recebido em: 02/10/2007

Artigo aprovado em: 01/11/2007