

## ESTRUTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAIS: UMA AUTONOMIA RELATIVA

*Carla Bernardo, Filipa Garcia, Sílvia Lopes e Duarte Pimentel*

Resumo As empresas são sistemas sociais de acção colectiva finalizada: integram indivíduos que interagem entre si para alcançarem objectivos. Na impossibilidade de uma total regulação do comportamento dos actores, torna-se difícil sustentar empiricamente uma rígida dissociação entre o formal e o informal. Sendo imperativo que as empresas adoptem uma estrutura formal, as suas diferentes características poderão condicionar a comunicação. Contudo, a posição que os indivíduos ocupam nas diversas componentes daquela, oculta uma outra realidade: um conjunto de experiências partilhadas no quotidiano do trabalho que são por demais estruturantes de uma dinâmica comunicacional singular. O estudo de caso que está na origem deste artigo permite-nos afirmar que a comunicação apresenta uma “autonomia relativa” perante a estrutura organizacional.

Palavras-chave Estrutura, comunicação, interacção, autonomia.

Se a comunicação interna é um processo que faz parte integrante das dinâmicas sociais das organizações, nem sempre foi considerada como elemento decisivo para a eficácia e eficiência destas.<sup>1</sup>

Com as teorias racionalizadoras do organizado, entre as quais o taylorismo, a comunicação quase se reduzia a procedimentos normalizados transmitidos pela hierarquia. Esta era então limitada, restringido-se a fluxos verticais e por vezes horizontais. Foi a partir da década de 50, com as teorias da “humanização do trabalho” (Mayo, 1945), que se deu uma primeira tomada de consciência da importância do “factor humano” na produtividade organizacional (Alter, 1985), onde a comunicação passou a constituir-se como fundamental para a performance da empresa. Assim, começaram a surgir numerosos instrumentos de comunicação, por vezes em rede, tendo este movimento vindo a desenvolver-se progressivamente até aos dias de hoje (Peters e Waterman, 1983; Archier e Serieyx, 1978).

Actualmente as empresas vêem-se confrontadas com a comunicação enquanto factor de contingência interna, pois os indivíduos procuram cada vez mais estar informados sobre o quotidiano do trabalho (Martin, 1989).

Por outro lado, a melhor forma de retratar a configuração estrutural da organização e o seu funcionamento interno é pelo organograma: é através deste que podemos visualizar a representação da estrutura formal, das relações de autoridade, da posição funcional interdepartamentos e do modo como se repartem as tarefas.

A estrutura das organizações em geral define-se pela interacção que se estabelece entre diferentes aspectos, nomeadamente a complexidade, formalização e centralização. Estas características que a estrutura pode assumir condicionam o

modo como se estabelece a comunicação no plano das relações duais, grupais e hierárquicas.

A literatura disponível sobre o funcionamento das organizações curiosamente não aprofunda estas possíveis implicações que a estrutura formal poderá exercer sobre a dinâmica da comunicação. Daí que o presente artigo pretenda dar conta dos resultados de um estudo de caso, levado a cabo ao longo do ano de 1998, numa das filiais de uma grande multinacional do ramo da electrónica e da electrotecnia, instalada em Portugal, desde os anos 60, na região de Lisboa e Vale do Tejo.<sup>2</sup>

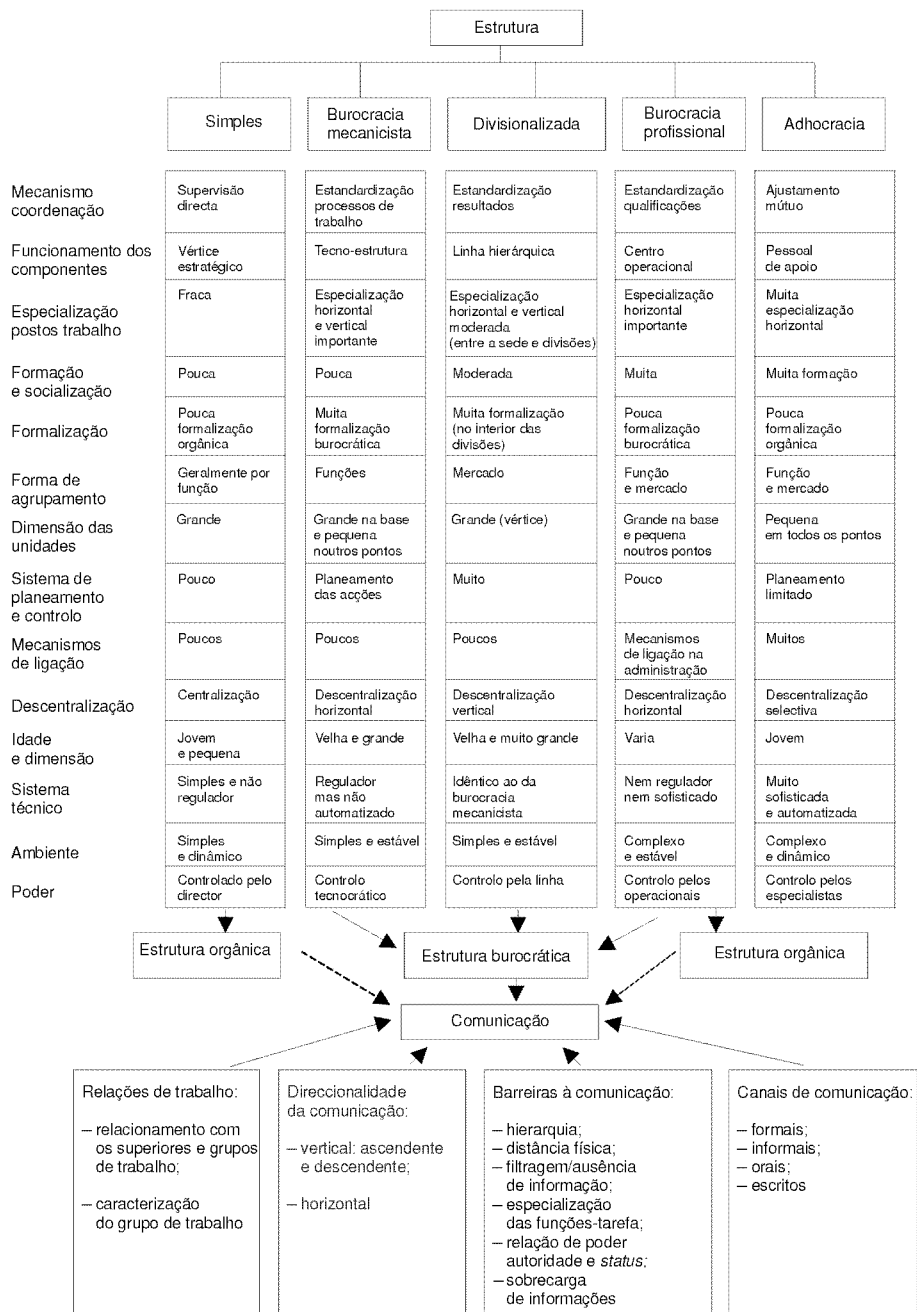
Como técnicas de recolha de informação optou-se por um levantamento de documentos disponíveis, pela técnica da entrevista não directiva numa fase exploratória, a que se seguiu um inquérito por questionário. Elegemos esta última técnica como o nosso instrumento privilegiado, tendo-se recorrido a uma amostragem de 102 indivíduos sob um universo de 390, subdivididos em cinco grandes estratos, com ponderações diferentes relativamente ao total da população:

- *Topo estratégico* (2/3). Esta componente engloba o director, o director técnico e a secretária de direcção;
- *Linha hierárquica* (15/38). Seguindo a linha de autoridade formal este estrato é constituído pelos responsáveis pelos diferentes centros de custo, coordenadores, encarregados e chefes de equipa;
- *Tecno-estrutura* (25/103). Componente que integra os analistas de controlo dos processos de trabalho (engenheiros), os analistas de planeamento (desenhadores, preparadores de trabalho, verificadores de qualidade e projectistas) e os analistas de pessoal (técnicos de recursos humanos);
- *Centro operacional* (48/214). Inclui todos aqueles cujo trabalho se relaciona directamente com a produção, como os electromecânicos, caldeireiros, serralheiros, carpinteiros, pintores, entre outros;
- *Pessoal funcional* (12/32). Composto pela unidade de serviços de medicina do trabalho, a unidade de higiene e segurança, cantina, pessoal de limpeza e segurança.

### **Contributos teóricos**

Muitos foram os autores (Burns e Stalker, 1961; Lawrence e Lorsch, 1967; Woodward, 1965) que procuraram tipificar as relações possíveis entre o tipo de estrutura e outras variáveis, tais como o nível de sofisticação tecnológica dos sistemas de produção, o maior ou menor grau de centralização do processo de tomada de decisão, as exigências para uma integração e/ou diferenciação. Para o presente, e no que respeita a uma abordagem estrutural, destaca-se o importante contributo dado por Henry Mintzberg (1995).

Este propõe uma análise das inter-relações entre os factores de contingência externa e interna, desenhando diferentes configurações estruturais.<sup>3</sup> O autor



**Figura 1** Modelo de análise  
 Fonte: Adaptado de Mintzberg, 1995.

define a estrutura de uma organização como “o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas” (Mintzberg: 1995: 20).

Sobre o papel da comunicação, é de referir o entendimento de François Petit (1973), que define esta como “utensílio social” privilegiado que condiciona a existência de uma organização. Esta permite manter um mínimo de interdependência entre os seus diferentes elementos, assegurando a manutenção do seu sistema social interno.

A complexidade de que se reveste a dinâmica comunicacional interna da empresa depende do tipo de estrutura, ou seja, da articulação entre o mecanismo de coordenação, a componente-chave, os parâmetros de concepção e os factores de contingência, tal como propostos por Mintzberg (1995). É a conjugação destes elementos que permite classificar uma organização como mais mecânica ou orgânica e, consequentemente, influir no modo como se estabelece a comunicação. Com base no anteriormente exposto, apresenta-se de seguida o modelo de análise adoptado.

#### *A coordenação exercida sobre as componentes da estrutura*

Segundo Mintzberg (1995), na fase inicial a generalidade das organizações têm estruturas simples, são de pequena dimensão e apresentam um número de efectivos relativamente reduzido. A coordenação entre pequenos grupos é normalmente assegurada por uma comunicação informal, cujo mecanismo de coordenação é denominado ajustamento mútuo. Porém, presentemente, grande parte das pequenas empresas com uma estrutura simples não o fazem apenas no início de seu ciclo de vida. Adoptam este tipo de estrutura para fazer face, entre outros factores, às novas características estruturais do mercado. Este autor faz corresponder ao aumento da dimensão dos grupos uma menor eficácia da comunicação informal. Frequentemente, a grandes grupos estão associados turnos de trabalho, o que pressupõe a existência de procedimentos que coordenem o trabalho entre aqueles. Deste modo, e também por uma necessidade de liderança, adopta-se a supervisão directa como forma de coordenação.

A complexificação do trabalho caracteriza a terceira fase da vida de uma empresa, provocando novas alterações nas formas de coordenação das actividades, optando-se pela padronização.

A escolha dos mecanismos de coordenação é, assim, condicionada pelo número de efectivos, pelo estilo de liderança e pela complexidade do trabalho. Ainda que se tenda a privilegiar um dos mecanismos, a organização não se apoia exclusivamente num único tipo de coordenação.

A abordagem do funcionamento das organizações é feita com base no conhecimento das várias componentes da estrutura: *topo estratégico, elemento mediador, tecno-estrutura, pessoal funcional e centro operacional* (Mintzberg, 1995); e ainda em função dos vários fluxos que as cruzam: de trabalho, de autoridade e de decisão. Cada uma destas componentes adopta o mecanismo de coordenação que melhor se adequa à especificidade do seu trabalho

### *A especialização e a formalização*

A complexidade das organizações pode medir-se pelos diferentes níveis de diferenciação horizontal e vertical.

Inserida num esquema tradicional de divisão do trabalho, a especialização horizontal faz com que se executem um número muito restrito de tarefas pré-determinadas.

Na dimensão vertical a execução e o controlo sobre as tarefas são asseguradas por um “gestor”, que tende a supervisionar o trabalho ou por um “analista” que o coordena pela standardização. Desta forma, os postos de trabalho, quando são muito especializados horizontalmente, tendem também a sê-lo verticalmente.

Acresce que a formalização tida como o grau de standardização das tarefas representa o modo como a organização prescreve procedimentos, condiciona comportamentos e normaliza o seu funcionamento global. Esta regulação do comportamento não é impeditiva de que os indivíduos “joguem” com a regra e desenvolvam estratégias que lhes permitem comunicar “livremente”.<sup>4</sup>

### *Concepção da superestrutura*

A concepção da estrutura requer o estabelecimento formal da autoridade e a constituição da hierarquia, dependendo ambas do tipo de agrupamento em unidades que for escolhido.

A dimensão das unidades está directamente relacionada com o número de subordinados por chefia, reflectindo-se no achatamento ou no alongamento da configuração estrutural.

Quando as estruturas são demasiado alongadas, a tendência é para que as informações circulem com mais dificuldade ao longo da hierarquia, verificando-se vários estrangulamentos, alguns enviesamentos das mensagens e uma maior morosidade na tomada de decisões. O fluxo de informação é, no entanto, muito ordenado. A predisposição das estruturas mais achatadas é para a rápida circulação da informação.

Definidas as unidades e o seu posicionamento, torna-se imperioso precisar a extensão do poder que lhes é atribuído. Trata-se de decidir se a estrutura vai ser centralizada ou descentralizada, isto é, se o poder de decisão se vai concentrar num só ponto ou se dispersa.

### *Factores de contingência*

O conhecimento do funcionamento das empresas não pode limitar-se apenas à compreensão das características estruturais, mas deverá ter em linha de conta os factores externos que a condicionam: a idade e a dimensão, o sistema técnico, o ambiente e o sistema de relações de poder.

A idade pode referir-se quer à data da fundação da organização, sendo esta um indicador importante que permite visualizar o envelhecimento e a tendência

que este inflige no seu comportamento, tornando-o constante, repetitivo, previsível e mais formalizado, quer ao emergir do seu sector de actividade.

No que diz respeito à dimensão da organização, pode dizer-se que quanto maior for o crescimento dos seus efectivos e volume de produção mais acentuada será a divisão do trabalho, a especialização das tarefas e a diferenciação entre as unidades, embora no interior destas o trabalho seja homogéneo. Ainda que já referido, reforça-se a ideia de que do crescimento da dimensão da organização resulta um reforço dos mecanismos de coordenação, ou seja, o aparecimento de uma hierarquia administrativa com uma acentuada divisão do trabalho.

Um segundo factor de contingência é o sistema técnico, isto é, os modos operatórios que os operacionais utilizam para transformar os *inputs* em *outputs*.

Quanto mais regulador, rotineiro e previsível for o sistema técnico, maior será a tendência para o controlo sobre a execução do trabalho operacional passar do *centro operacional* para outros pontos da organização; quanto mais sofisticado ou complexo, maiores serão os poderes conferidos às unidades em termos de matéria de decisões técnicas, o que implicará um acréscimo de mecanismos de ligação e de coordenação, aumentando o número de níveis hierárquicos.

A envolvente pode ir, ora do estável ao dinâmico, ora do simples ao complexo, ora do acolhedor ao hostil, e dispor de mercados que vão dos mais integrados aos mais diversificados.

A pressão do controlo externo, o sistema de relações de poder e as normas culturais condicionam também a concepção da estrutura.

### *A comunicação na empresa*

Em termos organizativos a comunicação assume um carácter mais formal ou informal, embora não se possa delimitar com exactidão a sua fronteira. Leia-se o formal como tudo o que é planeado e que constitui objecto de um acordo e o informal como as relações espontâneas e flexíveis entre os membros da organização, orientados por sentimentos e interesses pessoais ou de grupo.

A comunicação informal distingue-se da formal porque, enquanto esta é estruturada e imposta, a informal é espontânea, criada livremente, a partir da proximidade, afectividade e interdependência, coexistindo com o sistema formal, no sentido de satisfazer uma necessidade à qual este não responde.

Os fluxos de comunicação são tradicionalmente classificados de acordo com as relações hierárquicas, distinguindo-se a comunicação descendente, ascendente, horizontal e funcional ou oblíqua.

A comunicação descendente parte dos níveis hierárquicos superiores e dirige-se aos escalões inferiores. A direcção do fluxo segue então o padrão de autoridade das diversas posições hierárquicas. Esta pode assumir a forma escrita ou verbal e constituir um fluxo contínuo, visando a integração de todos os seus elementos.

A comunicação ascendente circula no sentido inverso, da base para o topo, passando pelos escalões intermédios. Contudo, nem sempre se desenrola plena e espontaneamente, terminando muitas vezes no superior imediato. Como referem

Katz e Kahn (1978), quando a estrutura organizacional é muito pesada no topo e o controle é exercido através de pressões e sanções, maiores serão os estrangulamentos da informação ascendente.

A comunicação horizontal ocorre entre indivíduos situados no mesmo nível hierárquico, entre os diferentes sectores, serviços ou especialidades.

A direccionalidade da comunicação pode assumir um sentido funcional ou oblíquo quando diferentes níveis hierárquicos e diferentes linhas funcionais comunicam entre si.

Há factores de natureza vária que podem intervir no processo comunicacional. Estes são tidos por “barreiras à comunicação”, que no entendimento de Lee Thayer (1979) podem ser de natureza organizacional (características estruturais), interpessoal, individual, canal ou meio e tecnológica (volume de informação).<sup>5</sup>

### **As características estruturais da *Alfab*: uma burocracia compósita**

A *Alfab* é um contínuo mais ou menos burocrático consoante a articulação que se estabelece entre os factores de contingência e os parâmetros de concepção.

Sendo a *linha hierárquica* a componente chave da organização, cujo trabalho é coordenado pela estandardização dos resultados, então este assumirá uma maior relevância em relação a outros mecanismos.

É, sobretudo entre os responsáveis pelas unidades, que no organograma se posicionam na *linha hierárquica*, que se institui o poder de decisão e de controlo, funcionando estes como “mini-directores-gerais” nas suas próprias unidades. Este poder confere-lhes um certo grau de autonomia na tomada de decisões, sendo restringido à unidade pela qual são responsáveis. Trata-se de uma descentralização vertical limitada: vertical, uma vez que há uma delegação de poderes no sentido descendente de uma autoridade formal; e limitada, porque apenas o escalão superior da *linha hierárquica* pode usufruir deste poder de decisão, ainda que sob a alçada do *topo estratégico*.

A concepção dos postos de trabalho, nomeadamente o grau de especialização, a formalização do comportamento, a formação e a socialização são parâmetros de concepção que em cada componente se revestem de contornos particulares.

Na *Alfab* verifica-se uma especialização horizontal e vertical moderada, ainda que em algumas das suas componentes esta possa ser elevada ou fraca. Quanto à especialização horizontal, os titulares das funções de gestão no *topo estratégico* e na *linha hierárquica* executam tarefas variadas, menos rotineiras e que exigem uma maior aprendizagem técnica ou profissional, ao contrário do que se passa na *tecno-estrutura*, nos *operacionais* e no *peçoal funcional*, que realizam tarefas pouco variadas, com alguma rotina e cujo grau de complexidade não é muito elevado.

No que se refere à formação, constatou-se que a *Alfab* faz incidir a formação mais no topo da *linha* e da *tecno-estrutura* do que nos *operacionais* e no *peçoal funcional*.

Da socialização da *Alfab* considerámos apenas a integração inicial dos novos membros e a actuação, ou não, destes de acordo com os costumes, normas e comportamentos instituídos.

O processo de integração inicial incidiu preferencialmente sobre o *topo estratégico*, o *elemento mediador* e a *tecno-estrutura*, com a particularidade de ser o *topo estratégico* a componente que menos age de acordo com a cultura vigente. Actua apenas em conformidade com as normas e regras estabelecidas, sendo menos notória a interiorização das ideias, costumes, práticas e comportamentos.

Segundo a tipologia de Mintzberg (veja-se a figura 1), a formação e socialização reúnem as características de uma estrutura divisionalizada, apesar de algumas nuances entre as cinco componentes.

Por outro lado, também a formalização do comportamento revela diferenças significativas: no *topo* o seu comportamento é pouco formalizado; na *linha hierárquica* a formalização do comportamento tende a ser mais regulada para uns do que para outros; no *centro operacional* assiste-se a uma forte formalização pelas regras, pelo posto e pelo fluxo de trabalho; na *tecno-estrutura* a formalização é moderada; e no *peçoal funcional*, pelas próprias características de subcontratados, torna-se difícil definir até que ponto a formalização do comportamento é influenciada quer pela estrutura da *Alfab* quer pela da empresa que os contratou.

Acrescente-se que, quanto mais elevada for a especialização e a formalização do comportamento, mais burocrático tenderá a ser o funcionamento das componentes. Este é particularmente visível no *centro operacional*, já que é aí que o trabalho é mais repetitivo e uniforme, com procedimentos mais especificados e de mais fácil formalização.

A actuação da *linha hierárquica* pela cadeia de autoridade tende a formalizar o trabalho daqueles que operam em condições mais próximas do *centro operacional*, na medida em que as funções que ocupam exigem, por um lado, uma regulação do comportamento dos subordinados e, por outro, a coordenação pela standardização dos resultados. São precisamente estes que se encontram envolvidos num ambiente mais burocrático, cujo objectivo reside na redução de incertezas que possam ocorrer na produção.

Assim, a formalização do comportamento na *Alfab* tende a aproximar-se de uma burocracia mecânica, verificando-se no *topo* a tendência para uma estrutura orgânica.

No que concerne à concepção da superestrutura e à dimensão que as unidades assumem, observou-se que é em particular no *centro operacional* que estas são maiores. À medida que se progride na cadeia hierárquica a dimensão das unidades torna-se menor, diminuindo a amplitude de controlo de cada chefia em relação aos seus subordinados.

Sendo a estrutura grande na base e pequena nas restantes partes, a configuração que melhor lhe corresponde é a burocracia mecanicista (Mintzberg, 1995: 355).

Composta por um grande número de unidades diferenciadas entre si, verificou-se que a forma encontrada pela *Alfab* para regular as relações dos seus membros foi a criação de um conjunto de mecanismos de ligação, nomeadamente “cargos de ligação”, “grupos de trabalho” e “comités permanentes”, que assim estabelecem os canais de comunicação entre as diferentes unidades.



Os “cargos de ligação” (delegados de qualidade), ao contornarem os canais verticais, funcionam como elementos mediadores, integrando as várias partes da organização num todo.

Por seu turno, os “comitês permanentes”, pelo seu protagonismo, constituem-se como um importante instrumento de flexibilização que minimiza os efeitos burocráticos da especialização e da formalização.

Dados estes mecanismos de ligação, e porque os elementos que os compõem são essencialmente os gestores do topo da *linha hierárquica* e a direcção, este parâmetro enquadra a *Alfab* numa burocracia profissional (veja-se a figura 1).

A maturidade e a dimensão considerável da empresa reflecte-se, antes de mais, no tamanho das próprias unidades, na especialização e formalização do comportamento.

Perante a diversidade de tarefas decorrentes da divisão de trabalho, a organização optou por coordenar e estandardizar os comportamentos de forma a torná-los mais previsíveis e homogêneos dentro de cada unidade. Este acréscimo de formalização desenvolveu-se a par do crescimento da cadeia de autoridade através de níveis de controlo da *linha hierárquica*. Também na componente administrativa passou-se a ter mais analistas a conceberem e a planearem (desenvolvimento da *tecno-estrutura*) e gestores (desenvolvimento da *linha hierárquica*) a coordenarem o trabalho dos *operacionais*.

O crescimento e o envelhecimento da *Alfab* estão relacionados com a diversificação dos mercados. Estes conduzem a organização a entrar numa fase de divisão, mas não numa diversificação das regiões e do produto.

O sistema técnico caracteriza-se pela pouca regulação e alguma complexidade, o que advém do tipo de produção: por unidades individuais em várias fases.

As características do sistema de produção não implicam uma elevada especialização horizontal, e exigem apenas alguma sofisticação proveniente, em parte, da complexidade de conhecimentos, aquando do trabalho inicial dos operacionais como aprendizes.

O sistema técnico da *Alfab* aproxima-a de uma burocracia mecanicista, já que apresenta uma forma integrada de produção através de uma só cadeia.

A envolvente é relativamente estável, simples, diversificada e hostil, o que terá influenciado a formalização do comportamento, o sistema de planeamento e controlo, a especialização e a formação.

A relativa estabilidade do ambiente terá contribuído para uma elevada formalização do comportamento do *centro operacional* e da *linha hierárquica*, e consequentemente para uma estandardização dos modos operatórios. Porém, o *topo estratégico*, porque opera em ambientes menos estáveis e previsíveis, resultantes da mudança tecnológica e das qualificações disponíveis, apresenta um comportamento pouco formalizado, o que o torna na componente mais orgânica de toda a organização.

A diversidade dos mercados provém, por um lado, da natureza variável dos seus clientes e, por outro, da diversidade das regiões onde os produtos são vendidos.

O ambiente mais hostil tem como principal característica uma envolvente marcada pela concorrência, em que a rapidez de resposta é o imperativo máximo

Factores estruturais	Tipos de estrutura				
	Estrutura simples	Burocracia mecanicista	Burocracia profissional	Estrutura divisionalizada	Adhocracia
Mecanismo coordenação				▲	
Componente chave				▲	
Especialização				▲	
Formação e socialização				▲	
Formalização		△			
Forma agrupamento			△		
Dimensão unidades		△			
Sistema de planeamento controlo				▲	
Mecanismos ligação			△		
Descentralização				▲	
Idade/dimensão				▲	
Sistema técnico		△			
Ambiente		△			
Poder				▲	

**Figura 2** Caracterização da estrutura da *Alfab*

Legenda: ▲ indicadores que remetem uma estrutura divisionalizada; △ indicadores que remetem para outras configurações

para competir com outras empresas do mesmo ramo, em economias cada vez mais complexas.

O que terá estado na origem da baixa especialização horizontal do *topo estratégico* e da *linha hierárquica* é o facto de a envolvente destas se revestir de uma maior turbulência, onde se torna mais difícil racionalizar os saberes, no sentido em que a necessidade crescente de uma resposta rápida da *Alfab* perante os seus clientes implica, antes de mais, que as chefias possam responder atempadamente a um grande número e diversidade de solicitações que não se adequam à limitação de tarefas que caracteriza a especialização horizontal.

A diversidade da procura e das regiões bem como a influência que a concorrência exerce na hostilidade da envolvente atingem essencialmente o *topo estratégico*, pois é sobre este que recai a responsabilidade de todas as decisões tomadas. Perante a hostilidade e a diversidade do ambiente, esta componente tende a aproximar-se de uma estrutura relativamente mais orgânica que as restantes componentes.

O aumento da concorrência e da procura vai influenciar o trabalho dos operacionais para que se atinjam os níveis de produção necessários, como resposta às pressões da envolvente. É precisamente esta pressão que tende a burocratizar o *centro operacional*. Todas estas características que definem o ambiente apontam, segundo Mintzberg, e de acordo com o modelo de análise adoptado (veja-se a figura 1), para uma burocracia mecanicista, embora a diversidade e a hostilidade contrariem essa tendência.

É essencialmente devido ao poder que a sede tem sobre a *Alfab*, formalizando-o pelo controlo da linha hierárquica, que podemos deduzir que estamos perante um factor de contingência próprio da estrutura divisionalizada (Mintzberg, 1995: 420).

Para uma melhor percepção da configuração estrutural da *Alfab*, apresenta-se a figura 2.

A *Alfab* apresenta-se maioritariamente como uma burocracia divisionalizada, integrando alguns elementos tipo de uma burocracia mecanicista e resíduos de uma burocracia profissional. Estamos perante uma estrutura burocrática compósita, já que integra características de três tipos de configurações burocráticas.

### O fluir da comunicação

À *linha hierárquica*, enquanto componente chave da estrutura, é-lhe conferida a tarefa de formalizar a comunicação no sentido descendente e de definir os modos operatórios para os indivíduos da *tecno-estrutura* e do *centro operacional*. Este poder de decidir a natureza das instruções de trabalho é conferido à *linha hierárquica* pelo *topo estratégico*, através do procedimento da descentralização. Aquela acaba por actuar como “porteiro”, seleccionando o conteúdo das mensagens e os receptores destas. Esta componente tem a capacidade de controlar o sistema de informação: quem?, diz o quê?, em que canal?, para quem?, com que efeito? (veja-se Lasswell, citado em Petit, 1973). Enquanto o *topo estratégico* descentraliza para a *linha* as informações relativas às tarefas e funções, o mesmo não sucede com os objectivos. A fim de inculcar um *sentido de pertença* à *Alfab*, os elementos de natureza ideológico-simbólica emanam do *topo* para a *linha*, à qual compete comunicá-los, ora para a *tecno-estrutura* ora para os *operacionais*.<sup>6</sup> O que à partida poderia reverter a favor de uma comunicação mais eficaz traduz-se num efeito perverso, tal como é salientado pela própria direcção: “bloqueio nas chefias intermédias”.

Outro tipo de informação no plano hierárquico é a do *feedback* sobre os desempenhos, ainda que sentido como insuficiente, seja por elementos da *linha hierárquica*, da *tecno-estrutura*, dos *operacionais* ou do *peçoal de apoio*. De facto, a generalidade dos elementos manifesta vontade de que fosse feita com maior regularidade, e não apenas uma vez por ano, a avaliação sobre o seu desempenho.

Quanto à comunicação ascendente não há um fluxo contínuo da base para o *topo estratégico*. À falta de outros suportes de comunicação ascendente, para além do comunicacionalmente instituído — as propostas de melhoramento (PDM) — tende-se a limitar a comunicação ao contacto directo.<sup>7</sup> Veja-se, a este propósito, a importância do informal como estrutura paralela de comunicação, neste caso de particular acuidade para um entendimento da dinâmica comunicacional interna da *Alfab*. Assim se verifica que a informação não circula, ficando muitas vezes retida ao nível das chefias intermédias, como nos elucidam algumas afirmações feitas por elementos do *centro operacional*:<sup>8</sup>

(...) Os problemas eram evitados se houvesse mais comunicação. Como existe muita hierarquia há muita retenção de informação. Há alterações e não comunicam, o que provoca efeitos negativos.

(...) A comunicação é fechada, os chefes nunca explicam o que se passa, só mais tarde é que se sabe.

Analisar apenas a existência ou não de bloqueios como uma disfunção inerente a toda e qualquer estrutura burocrática, como é o caso vertente, poder-se-ia traduzir numa visão simplista e demasiado redutora, pelo que se procurou avaliar quais os motivos porque a comunicação não se estabelece como um “plasma organizacional”: na origem destes, é curioso como a maioria aponta razões de natureza comportamental, relacional, atitudinal e mesmo de índole idiossincrática. Se, por um lado, as informações não circulam, por outro, são os próprios indivíduos que não estão predispostos para comunicar. Vejam-se, a este título, as seguintes afirmações:

(...) devido à falta de motivação as pessoas tornam-se egoístas, os problemas eram evitados se houvesse mais comunicação.

(...) Não há grande comunicação, se houvesse mais o resultado era mais positivo.

(...) A comunicação é muito fraca, é “cada um por si”.

(...) as pessoas fecham-se um pouco.

Na comunicação horizontal é importante distinguir a que se estabelece no interior do grupo de trabalho ou entre grupos / unidades. No grupo de trabalho assiste-se a uma proximidade das relações, ainda que o grau de coesão do grupo não seja muito elevado, sobretudo nos *operacionais*. Este deve-se à grande dimensão dos grupos, agravada pelo trabalho por turnos, o que suscita por parte destes alguma rivalidade. Refira-se, a título de exemplo, alguns excertos do discurso proferido por elementos do centro operacional:

as pessoas fazem o que têm a fazer e não comunicam ao sector que se segue, que muitas vezes sofre as consequências.

A fábrica até comunica embora tenha as suas deficiências (...). Acho que há rivalidade por parte do sector de montagem em relação à bobinagem.

A já referida grande dimensão da *Alfab*, em geral, e das unidades operacionais em particular, a especialização, a departamentalização das funções daí decorrentes e o distanciamento físico entre os indivíduos constituem-se como obstáculos à comunicação interna.

Todo este conjunto de problemas na comunicação horizontal foram já diagnosticados pela multinacional. Para tentarem superar esta situação, implementaram determinados mecanismos de ligação (grupos de trabalho, comités permanentes e cargos de ligação). Tal estratégia deparou com pouca receptividade por parte da filial portuguesa, como nos foi referido por um responsável destes comités de trabalho, “... havendo muita gente que foge a isso e que prefere resolver os seus problemas sozinho. ”

Julgamos estar perante suficiente evidência empírica de uma questão de grande actualidade sociológica e também gestonária: como diferentes culturas nacionais condicionam os processos de adaptação a novos procedimentos de gestão (D'Iribarne, 1989).

Por último, analisámos ainda as barreiras à comunicação, numa tentativa de verificar se uma estrutura burocrática tende a fomentar o aparecimento de barreiras organizacionais que bloqueiam os circuitos comunicacionais. A *Alfab* não reproduz este postulado, demonstrando que são barreiras de tipo tecnológico que predominam (ausência e filtragem de informação), seguindo-se-lhes as de tipo individual e só depois as organizacionais (especialização / departamentalização, hierarquia e *status* ou autoridade).

## Conclusões

O objectivo deste trabalho de investigação traduziu-se na análise da influência das características da estrutura organizacional na dinâmica do processo de comunicação interna na *Alfab*.

No plano do estrutural podemos concluir que a organização construiu a sua própria configuração, no sentido de criar uma coerência interna própria, articulando os factores de contingência e os parâmetros de concepção consoante as diferentes condições geradas pela interacção do *topo estratégico*, da *linha hierárquica*, da *tecnologia-estrutura*, do *centro operacional* e do *peçoal funcional*.

Ainda que predominem elementos de uma estrutura divisionalizada, subsistem características de outras configurações. Desta forma, não estamos perante uma estrutura divisionalizada "pura", isto é, enquanto modelo ideal-tipo no sentido weberiano do termo. Tal significa que a organização reúne diversas configurações nas suas diferentes componentes: ora tendencialmente orgânicas ora burocráticas. Cada uma destas parece adoptar a configuração estrutural que melhor se adequa às suas necessidades, embora estejam submetidas às pressões da estrutura divisionalizada.

Quanto à comunicação, concluímos que a posição que os indivíduos ocupam nas componentes da estrutura não é suficiente para compreender o verdadeiro funcionamento da comunicação. São as relações formais e informais estabelecidas entre aqueles que definem a própria comunicação. Consequentemente, as relações de dependência hierárquica, que relevam do domínio do formal, funcionam como suportes de comunicação descendente e ascendente, onde os indivíduos integrados nas várias componentes são ao mesmo tempo emissores e receptores.

É notória a diferença que existe na formalização da comunicação ao nível descendente e ascendente. Assistiu-se essencialmente a uma preocupação com a formalização da comunicação descendente, pela emissão de normas gerais a que todos devem obedecer.

Na impossibilidade de uma regulação completa do comportamento dos actores, torna-se difícil sustentar empiricamente uma rígida dissociação entre o formal

e o informal e, deste modo, limitar exclusivamente a comunicação a canais formais ou informais.

Quando inicialmente nos interrogávamos se a estrutura formal da organização condicionava a comunicação entre as diferentes componentes, ao formalizar a comunicação através de canais verticais, por um lado, e ao criar barreiras essencialmente de tipo organizacional, por outro, verificámos afinal que a estrutura não tem um papel tão determinante na comunicação quanto o esperado.

Neste sentido, constatamos de facto que existem outras variáveis que influem na comunicação e que advêm não só da estrutura, mas também de aspectos intrínsecos ao sistema social interno da organização, isto é, à estrutura e à natureza das relações entre os actores. Aquelas deixam em aberto novas perspectivas de reflexão sobre a temática da comunicação, que não passam unicamente pela estrutura formal, mas por uma política global de comunicação, “caldeada” pela própria cultura das empresas.

Retomando o presente estudo de caso, tal permitiu-nos descobrir que a simbiose inicialmente postulada entre a configuração estrutural e a comunicação não reflecte de todo a realidade da *Alfab*: a comunicação apresenta uma “autonomia relativa” perante a estrutura organizacional.

De acordo com a literatura sociológica disponível, sabe-se que os processos comunicacionais, em contexto organizacional, são o resultado de uma integração mais ou menos complexa de canais formais e informais, tendo em conta as características estruturais (Crozier, 1963 e 1977; Mintzberg, 1995) e culturais (Sainsaulieu, 1985) de uma dada organização. Investigações recentes (Gomes, Meireles, Peixoto e Pimentel, 1996) já indiciavam limites ao alcance heurístico desta proposição, uma vez que permitiam formular a hipótese de uma “autonomia relativa” da comunicação.

Em resumo, a comunicação apresenta uma dinâmica própria, construída não exclusivamente por procedimentos formais, mas a partir de redes de sociabilidades forjadas no quotidiano do trabalho (Bouvier, 1995), às quais cada um impõe o seu cunho pessoal e/ou de grupo (Chanlat, 1992).

## Notas

- 1 Veja-se Bernardo, Garcia e Lopes (1998). O presente artigo toma por base a investigação desenvolvida pelos autores no âmbito do Seminário de Investigação em Sociologia Industrial das Organizações e do Trabalho da UAL, sob a orientação de Duarte Pimentel e Álvaro Pereira.
- 2 Por imperativos de natureza deontológica mantemos a organização no anonimato. Optámos por uma designação fictícia: *Alfab*.
- 3 O autor introduz cinco configurações de estruturas básicas: estrutura simples, burocracia mecanicista, burocracia profissional, estrutura divisionalizada e adhocracia.
- 4 Esta questão remete-nos para as contribuições de Michel Crozier (1963; 1977), quando define uma organização como um “sistema invisível de relações de

- poder”, em que cada actor pode alterar a previsibilidade do seu comportamento, não limitando a sua actuação às regras pré-definidas.
- 5 Como refere Barnard (citado em Thayer, 1979), um processo de deterioração da comunicação, como seja o caso do boato ou rumor, é uma maneira de comunicar factos, opiniões, sugestões e suspeitas que não poderiam circular pelos canais formais sem levantar questões que exigiriam decisões imediatas ou prejudicariam de algum modo a empresa. Veja-se também a tese de Lee Thayer (1979) segundo a qual a informação não deve ser excessiva ou saturante, nem escassa ou inexistente e, em oposição, a de Muchielli (1983), em que a ausência de informação e, mais particularmente, da motivação cria a indiferença e o mal-estar, provocando o aparecimento de rumores.
  - 6 Na prática acabámos por verificar que os indivíduos destas duas últimas componentes consideraram insuficiente a informação que recebiam. Fazem com alguma insistência referência ao facto de que “podia haver mais comunicação sobre o estado geral da *Alfab*”, isto é, dizerem o que se está a passar na empresa e fazer reuniões quando há novidades, porque somos sempre os últimos a saber. “
  - 7 As PDM são procedimentos através dos quais se podem de uma forma indirecta transmitir sugestões para um melhor funcionamento do trabalho. Todas as propostas de melhoramento são analisadas por um comité que se reúne todos os meses. Constatou-se que a maioria dos elementos da linha hierárquica já apresentaram PDM, enquanto que nas restantes componentes há uma menor ou mesmo uma não utilização deste canal, como é o caso dos elementos do pessoal de apoio. O facto de as PDM não terem correspondido às expectativas da casa-mãe perante os destinatários da filial portuguesa decorre, em larga medida, de uma diferença de atitude que se radica num “choque de culturas” (Hofstede, 1980)
  - 8 Quando procurámos analisar a influência da proximidade hierárquica no processo de comunicação, constatámos que esta é a linha hierárquica que maior facilidade tem em comunicar entre os seus vários níveis.

## Referências bibliográficas

- Alter, Norbert (1985), *La Bureautique dans l'Entreprise: Les Acteurs de l'Innovation* (col. Médiatique), Paris, Éditions Ouvrières.
- Archier, G., e H. Serieux (1978), *L'Entreprise du 3<sup>ème</sup> Type*, Paris, Dunod.
- Bernardo, Carla, Filipa Garcia, e Sílvia Lopes (1998), *Estrutura e Comunicação: Que Simbiose?*, tese de licenciatura em sociologia, Lisboa, UAL (policopiado).
- Bouvier, Pierre (1989), *Le Travail au Quotidien*, Paris, PUF.
- Bouvier, Pierre (1995), *Socio-Antropologie du Contemporain*, Paris, Galilée.
- Burns, T., e G. M. Stalker (1961), *The Management of Innovation*, Londres, Tavistock.
- Chanlat, Jean-François (org.) (1992), *L'Individu dans l'Organisation: Les Dimensions Oubliées*, Laval, PUL.

- Crozier, Michel (1963), *Le Phénomène Bureaucratique: Essai sur les Tendances Bureaucratiques des Systèmes d'Organisation Modernes et sur Leurs Relations en France avec le Système Social et Culturel*, Paris, Seuil.
- Crozier, Michel, e Erhard Friedberg (1977), *L'Acteur et le Système: Les Contraintes de l'Action Collective*, Paris, Seuil.
- D'Iribarne, Phillippe (1989), *Logique de l'Honneur: Traditions Nationales et Gestion des Entreprises* (col. Logiques Sociales), Paris, Harmattan.
- Gomes, Jorge, Rui Meireles, João Peixoto, e Duarte Pimentel (1996), "Identidades culturais e dinâmicas comunicacionais: uma simbiose quase perfeita", *Sociologia, Problemas e Práticas*, 20, pp. 185-207.
- Hofstede, Gerard (1980), *Culture's Consequence: International Difference in Work Related Values*, Londres, Sage Publications.
- Katz, Daniel, e Robert L. Kahn (1978), *Psicologia Social das Organizações*, São Paulo, Atlas Editora.
- Lawrence, P., e Y. Lorsch (1967), *Organisation and Environement*, Cambridge, Harvard Business School.
- Martin, Dominique (org.) (1989), *Participation et Changement Social dans l'Entreprise* (col. Logiques Sociales), Paris, Harmattan.
- Mayo, Elton (1945), *The Social Problems of an Industry Civilisation*, Boston, Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- Mintzberg, Henry (1995), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa, Publicações D. Quixote.
- Muchielli, Alex (1983), *Rôles et Communication dans les Organisations*, Éditions ESF.
- Peters, T., e R. Waterman (1983), *Le Prix de l'Excellence*, Paris, Inter-éditions.
- Petit, François (1973), *Introduction à la Psychosociologie des Organisations*, Paris, Privat.
- Sainsaulieu, Renaud (1977, 1985), *L'Identité au Travail: Les Effets Culturels de l'Organisation*, Paris, FNSP.
- Thayer, Lee (1979), *Comunicação: Fundamentos e Sistemas*, São Paulo, Atlas Editora.
- Woodward, J. (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*, Londres, Oxford U. Press.

Carla Bernardo, Filipa Garcia, Sílvia Lopes. Sociólogas. Investigadoras do Grupo de Estudos de Sociologia da Empresa do Centro de Estudos Aplicados em Ciências Sociais da UAL (GESE-CEACS/UAL).

Duarte Pimentel. Sociólogo. Docente do Departamento de Ciências Humanas da UAL e do Departamento de Sociologia do ISCTE. Investigador e coordenador do Grupo de Estudos de Sociologia da Empresa do Centro de Estudos Aplicados em Ciências Sociais da UAL (GESE-CEACS/UAL) e do Grupo de Estudos de Sociologia das Instituições do Centro de Investigação e de Estudos de Sociologia do ISCTE (GRESI-CIES/ISCTE). Investigador associado do Laboratoire de Sociologie du Changement des Institutions (LSCI-IRESKO/CNRS).