

## A ORGANIZAÇÃO FORMAL E A ORGANIZAÇÃO INFORMAL

A cultura organizacional, dá significado ao que parece fora de ordem, proporciona a identificação dos valores ocultos da instituição.

2 CONCEITOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL A cultura é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aqueles problemas. "A cultura organizacional é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que são compartilhadas em grande extensão por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceitos no serviço da firma". Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não-escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. No fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. A cultura precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização, como planejamento, organização, direção e controle para que se possa conhecer melhor a organização. Cada organização tem sua própria cultura. É o que denominamos cultura organizacional. Cada organização cultiva e mantém a sua cultura. A Cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. A cultura espelha a mentalidade que predomina em uma organização. Muitos aspectos da cultura organizacional são percebidos facilmente, enquanto outros são menos visíveis e de difícil percepção. A sua parte superior é perfeitamente visível. Contudo, a sua parte inferior fica oculta e totalmente fora da visão das pessoas. Da mesma forma, a cultura organizacional mostra aspectos formais e facilmente perceptíveis, como as políticas e diretrizes, os métodos e procedimentos, os objetivos, a estrutura organizacional e a tecnologia adotada, porém oculta aspectos informais, como as percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normas grupais etc. Esses aspectos ocultos da cultura organizacional são os mais difíceis não só de compreender e de interpretar, como também de mudar ou de sofrer transformações. A figura abaixo mostra a cultura organizacional. Componentes visíveis e publicamente observáveis, orientados para aspectos operacionais e de tarefas. Aspectos formais e abertos: Estrutura organizacional; Títulos e descrições de cargos; Objetivos e estratégias; Tecnologia e práticas operacionais; Políticas e diretrizes de pessoal; Métodos e procedimentos; Medidas de produtividade física e financeira. Componentes invisíveis e ocultos, afetivos e emocionais, orientados para aspectos sociais e psicológicos. Aspectos informais e ocultos: padrões de influência e de poder; Percepções e atitudes das pessoas; Sentimentos e normas de grupo; Valores e expectativas; Padrões de interações informais; Normas grupais; Relações efetivas. Na verdade, a cultura é a maneira como cada organização aprendeu a lidar com o seu

ambiente. É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras idéias que, tomadas juntas, representam o modo particular de uma organização funcionar e trabalhar.

## 2.1 OS COMPONENTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Outra maneira de abordar a cultura. Toda cultura existe em três diferentes níveis de apresentação: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas. Os Artefatos: Constituem o primeiro nível da cultura, o mais superficial, visível e perceptível. São as coisas que cada vê, ouve e sente quando se depara com organização cuja cultura não lhe é familiar. Artefatos são todas aquelas coisas que, no seu conjunto, definem e revelam uma cultura. Incluem produtos, serviços e padrões de comportamento dos membros de uma organização. Quando se percorre os escritórios de uma organização, pode-se notar como as pessoas se vestem, como elas falam, sobre o que conversam, como que se comportam, quais as coisas que lhe são importantes e relevantes. Os artefatos são todas as coisas ou eventos que podem nos indicar visual ou auditivamente como é a cultura da organização. Os símbolos, as histórias, os heróis, os lemas, as cerimônias anuais são também exemplos de artefatos. Os Valores compartilhados: Constituem o segundo nível da cultura. São os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros. Em muitas culturas organizacionais, os valores são criados originalmente pelos fundadores da organização. As Pressuposições básicas: Constitui o terceiro nível da cultura organizacional, o mais íntimo, profundo e oculto. São as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes em que os membros da organização acreditam. A cultura prescreve a maneira certa de fazer as coisas, adotada na organização, muitas vezes, através de pressuposições não-escritas ou sequer faladas. Muitas empresas de cosméticos assumem previamente que toda estratégia de marketing deve focalizar a propaganda e promoções sobre seus produtos para aumentar a beleza das mulheres.

## 2.2 COMO UMA CULTURA É CRIADA

Os costumes, as tradições e a maneira geral de proceder existentes em uma organização devem-se, em grande parte, ao que ela fez antes e ao grau de sucesso que ela tem alcançando seus esforços. Esse princípio nos leva a fonte última da cultura de uma organização: seus fundadores. Os fundadores de uma organização tradicionalmente exercem um impacto importante na cultura inicial da empresa. Eles possuem uma visão daquilo que a organização deve ser. Não são restringidos por costumes ou ideologias anteriores. O pequeno porte que normalmente caracteriza as novas organizações facilita ainda mais a imposição da visão dos fundadores a todos os membros da organização. As consequências para as pessoas e para as organizações não são as mesmas dependendo da distância em que a pessoa encontra desses dois extremos.

Embora sujeitas a critérios de racionalidade, as organizações são entidades sociais em contínuo processo de desenvolvimento. Todas as organizações apresentam duas faces distintas e intimamente inter-relacionadas: a organização formal e a organização informal.

### Organização formal

Dá-se o nome de organização formal à estrutura de relações profissionais entre pessoas, planejada no sentido de facilitar a realização dos objetivos globais da organização. A organização formal é a organização oficialmente adotada e é geralmente caracterizada pelo organograma e pelos manuais de organização. Os principais aspectos apresentados pela organização formal são: Os órgãos, como departamentos, divisões, seções, setores etc.

- Os cargos, de diretores, de gerentes, de supervisores, de funcionários, de operários etc.
- A hierarquia de autoridade, como autoridade e responsabilidade previamente definidas.

- Os objetivos e os planos definidos para alcançá-los adequadamente.
- A tecnologia, que constitui o modo de realizar o trabalho dentro da organização.

A organização formal espelha a maneira lógica e racional como a organização se estrutura a fim de coordenar e integrar os esforços de todos os membros.

#### Organização informal

As organizações, apesar de sua natureza lógica e racional, não são entidades totalmente mecânicas. Elas são dotadas de pessoas que, embora ocupem posições dentro da organização formal e realizem o trabalho através da tecnologia, desenvolvem o que chamamos de organização informal. Existem padrões de comportamentos e relacionamentos que não constam no organograma. Existem amizades e antagonismos, indivíduos que se identificam com outros, grupos que se afastam de outros e uma grande variedade de relações no trabalho ou fora dele, que constituem a chamada organização informal.

A organização informal é a rede de relacionamentos e interações que se desenvolve espontaneamente entre as pessoas que ocupam posições na organização formal. Em outras palavras, a organização informal compõe-se de sentimentos de afeição ou rejeição entre pessoas, de atitudes favoráveis e desfavoráveis em relação às práticas administrativas, de cooperação ou hostilidade entre grupos. Envolve uma complicada trama de processos espontâneos relativos ao campo comportamental que surge, desenvolve-se e predomina sobre as relações que teoricamente são formais. As principais características da organização informal são:

- Grupos informais que se desenvolvem de acordo com os interesses comuns e a identificação entre as pessoas. Podem ser blocos de interesses, círculos de amizades, "panelas" etc.
- Atitudes e comportamentos que manifestam percepções favoráveis ou desfavoráveis às práticas administrativas.
- Normas de trabalho que os diversos grupos estabelecem como padrão de desempenho aceitável nas suas atividades e que são impostas a todos os seus membros, independentemente das normas formais e oficiais da organização.
- Padrões de liderança que podem conferir autoridade informal a certas pessoas, independentemente de sua posição na organização formal.

O desafio para o administrador é conciliar e harmonizar as características desses dois fenômenos, ou seja, adequar o perfil da organização formal e da organização informal para obter efeito de sinergia e eliminar qualquer tipo de dissonância entre ambas.

**2.4 CULTURAS CONSERVADORAS E CULTURAS ADAPTATIVAS** Existem culturas organizacionais adaptativas e outras não adaptativas. As primeiras se caracterizam pela sua maleabilidade e flexibilidade, enquanto as seguintes, por sua rigidez e conservantismo.

**Normas de Comportamentos Cultura Adaptativa:** os administradores prestam atenção a todos os aspectos, especialmente os clientes, e iniciam a mudança quando precisam servir seus legítimos interesses, mesmo que isso signifique assumir riscos.

**Cultura Não-Adaptativa:** Os administradores tendem a comportar-se politicamente e burocraticamente de modo isolado. Como resultado, eles não modificam suas estratégias prontamente para ajustar ou ganhar vantagens com a mudança em seus ambientes de trabalho.

**Valores Compartilhados Cultura Adaptativa:** Os administradores cuidam profundamente dos clientes, investidores e empregados. Eles atribuem grande valor às pessoas e aos processos que podem criar mudanças úteis como liderança acima e abaixo da hierarquia

administrativa. Cultura Não-Adaptativa: Os administradores cuidam principalmente de si mesmos, de seu grupo imediato de trabalho ou de algum produto, tecnologia associado com seu grupo de trabalho. Eles atribuem mais valor à ordem e à redução de riscos nos processos administrativos do que às iniciativas. Algumas organizações se caracterizam pela adoção e preservação de culturas conservadoras, em que predomina a manutenção de idéias, valores, costumes e tradições que permanecem arraigados e que não mudam ao longo do tempo. O perigo é que o mundo muda, o ambiente também, e essas organizações mantêm-se totalmente inalteradas como se nada houvesse mudado. Outras organizações se caracterizam pela constante revisão e atualização de culturas adaptativas. O perigo é que essas organizações mudam constantemente suas idéias, valores e costumes e perdem as suas características próprias que as definem como instituições sociais. Apesar da necessidade de mudança, algum grau de estabilidade torna-se o pré-requisito para o sucesso em longo prazo da organização. De um lado, está a necessidade de mudança e adaptação para garantir a atualização e modernização, e de outro, a necessidade de estabilidade para garantir a identidade da organização. Na verdade, a sobrevivência e o crescimento de uma organização existem na medida em que tanto a estabilidade como a adaptabilidade e mudança são elevadas. Isso significa que uma organização pouco estável e altamente mutável tem tanta probabilidade de desaparecer do mapa quanto uma organização pouco adaptativa, rígida e imutável. Toda organização precisa ter alguma dose de estabilidade como complemento ou suplemento à mudança. Mudança após mudança sem estabilidade alguma resulta quase sempre em caos e tensão entre membros da organização