

A ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA

Fernando Nogueira Dias

As diferentes abordagens às organizações de trabalho correspondem a modelos ou a metáforas, pelo que têm um papel fundamental na compreensão dos factos que procuram reproduzir. São como lentes, através das quais observamos a realidade.

De acordo com as lentes que colocamos, assim vemos realidades diferentes. Não que a realidade mude em si mesma, mas porque a forma como a vemos é diferente.

Se olhar as organizações por esta ou por aquela metáfora nos dá visões diferentes, então o modo como as compreendemos e a forma como sobre elas agimos serão também diferentes.

Quer isto dizer que o significado atribuído e a forma como intervimos nos processos ou nos comportamentos dentro e fora da organização dependem do enquadramento que lhes fazemos. Um processo relacional pode simultaneamente significar várias coisas: conflito, autonomia, criatividade, formas de estar diferentes, etc., dependendo da perspectiva teórica com que encaramos os processos.

Qual, então, a melhor metáfora, a melhor forma de perspectivizar uma organização? Não temos aqui resposta para tal pergunta. As metáforas organizacionais têm surgido no tempo e no espaço, de acordo com as modas, as filosofias, os valores, as Escolas de formação, as descobertas científicas, etc.

Do ponto de vista sociológico, parece ser importante perceber as organizações à luz da metáfora que melhor se enquadra, tentando apreender a lógica do seu funcionamento, as estruturas que lhe dão sustento, os processos que nela ocorrem e o sentido que os diferentes actores lhes atribuem.

A apreensão dos padrões, como forma de regularidades organizacionais, é fundamental para o papel do sociólogo, quer ao nível do estudo da comunicação, da liderança, da imagem interna e externa, do clima ou da cultura organizacional.

Mas não só. O conhecimento científico desenvolvido pelo especialista em comportamentos na organização é também necessário ao gestor, que dele necessita para tomar decisões ou para programar as actividades da mesma.

De uma coisa estamos certos: as teorias, os modelos, os paradigmas ou as metáforas constituem o pano de fundo sobre o qual se dá sentido ao que se passa nas organizações.

Qual, então, a melhor metáfora? Depende do que queremos ver nas organizações: máquinas, cérebros, padrões de cultura, e muito mais. Eis, pois, oportuno passar em revista algumas das metáforas organizacionais.

Metáfora Mecânica. Este modo de ver as organizações corresponde ao que costuma designar-se por Teoria Clássica das Organizações. Esta Teoria preocupou-se essencialmente com as formas de organização do trabalho, como se de uma máquina se tratasse.

O trabalho é visto de forma racional, já que as máquinas são desta forma preparadas para realizarem o trabalho na prossecução de fins específicos. Nesta acepção, os fins exprimem-se como objectivos racionais, bem como a relação meios-fins.

Os conceitos de estrutura e de tecnologia assumem nesta metáfora particular relevância, sobretudo ao nível da definição das características da organização. As organizações são desenhadas como se de máquinas se tratasse. Não há neste quadro a preocupação do factor humano como um fim em si mesmo. O homem está ao serviço da máquina produtiva, e por isso é mais um meio da racionalidade produtiva.

O conceito de organização remete-nos aqui para estruturas fechadas e de algum modo estáticas. Esta é estabelecida em função da produção, que deve ser eficaz no alcance dos objectivos, mas em que o factor humano é apenas mais um meio para os atingir.

Metáfora Política. Quando não é possível resolver os conflitos no interior de uma organização racionalmente, recorre-se ao poder, mediante coligações políticas que determinam os critérios e as preferências que devem prevalecer. Há duas tradições que

vêm o problema do poder e do conflito: a perspectiva da integração e do consenso e a perspectiva do conflito.

Metáfora Cibernética ou a Organização como Cérebro. Esta metáfora tem origem em Herbert Simon nos anos 40 e 50, o qual procurou estudar o funcionamento das organizações do ponto de vista dos processos de tomada de decisão.

A metáfora cibernética vê as organizações como padrões de informação, e foca a sua atenção nas formas em como os estados de equilíbrio homeostático podem ser mantidos, através de processos de aprendizagem, baseados em *feedbacks* negativos. A Cibernética tem sido vastamente usada como técnica para desenvolver sistemas de controlo organizacional.

Metáfora Orgânica ou Sistémica. Esta metáfora considera as organizações como organismos vivos. Baseia a sua razão de ser na ideia de sistema como um conjunto de partes interrelacionadas e interdependentes, colocadas de modo a produzirem um todo unificado, num determinado meio envolvente.

Nesta perspectiva, um organismo é tipicamente visto como uma combinação de elementos, diferenciados mas integrados, tentando sobreviver no contexto de um ambiente mais vasto.

A ênfase da abordagem dos sistemas abertos, por exemplo, está na relação interactiva entre a organização e o ambiente, e em como a vida ou a sobrevivência continuada de um organismo está dependente de se conseguir uma relação apropriada.

O conceito de organização viva está em constante fluxo e mudança, interagindo com o seu ambiente, numa tentativa de satisfazer as suas necessidades.

Metáfora Cultural. A metáfora cultural popularizou-se na literatura sobre organizações a partir, sobretudo, do interesse despertado pelo fenómeno japonês. Esta metáfora foca a sua atenção nos aspectos simbólicos da vida organizacional e na forma como a linguagem, os rituais, as histórias, os mitos, etc. criam redes de sentido subjectivo, que são cruciais para compreender como é que as realidades organizacionais são criadas e mantidas.

A metáfora cultural está intimamente relacionada com o conceito de cultura organizacional. Este conceito pressupõe que a forma mais adequada de mudar as organizações é mudar a sua cultura.

Cultura Organizacional

Cultura organizacional poderá, então, significar uma forma de estar, correspondendo a um sistema de crenças e de valores; um padrão, ou um conjunto de padrões, de interacção e de relacionamento característicos de uma organização.

Os defensores desta metáfora consideram que, para uma organização sobreviver e desenvolver-se só através da revitalização da própria cultura da organização.

No âmbito desta metáfora, o clima organizacional constitui aquilo que os *sistémicos* consideram o meio interno das organizações. Ou seja, trata-se, em termos simples, da *atmosfera psicológica* própria de cada organização. O problema que se poderá pôr relativamente à adopção deste conceito é que o clima da organização não é percebido por todos os indivíduos de igual forma, e nem todos são sensíveis aos mesmos aspectos da organização. Uns vê-los-ão de forma positiva e outros de forma negativa.

De qualquer modo, os teóricos desta problemática consideram ser o clima organizacional a reunião das características que tipificam uma organização da outra e que influenciam os comportamentos dos indivíduos que dela fazem parte.

Há, assim, um conjunto de aspectos fundamentais, de ordem formal e informal, que podem ser englobados no conceito de clima organizacional, embora com graus de complexidade e de importância diferentes, em função do tipo de organização em questão.

É o caso das tecnologias envolvidas na organização, a sua história e experiência no campo da sua actuação, as políticas adoptadas, as estratégias, os meios, os objectivos, as normas de relacionamento e os regulamentos de procedimento técnico e administrativo, as atitudes mais valorizadas, os sistemas de valores, os comportamentos sociais mais encorajados, o sistema de sanções e de controlo, as regras e normas de conduta interpessoal, etc.

Para que seja possível alterar o clima organizacional, é necessário haver da parte da organização competência inovadora, ao nível da adaptabilidade, da identidade, da percepção do meio ambiente e da integração dos seus membros.

A adaptabilidade refere-se à capacidade de a organização reagir de forma flexível às mutações e imprevistos do meio ambiente. Isto significa que a organização necessita de flexibilidade para não só adaptar-se, como também integrar novas actividades e receptiva a novas ideias, tanto do interior, como do exterior.

O sentido de identidade que a organização necessita de ter de si própria é fundamental para o conhecimento, compreensão e partilha dos seus objectivos por todos quantos a ela pertencem. Não que se perspetive a alienação, mas o comprometimento dos membros da organização nos objectivos e finalidades que se propõe atingir.

A percepção do meio ambiente é igualmente fundamental para uma compreensão realista da organização, já que sem ela se compromete a possibilidade de investigar e diagnosticar o que se passa à sua volta.

Finalmente, a integração dos participantes é essencial para o comportamento da organização como um todo orgânico, por forma a conjugar sinergias que possibilitem o seu bom funcionamento.

Acabámos de abordar alguns dos quadros conceptuais pelos quais é possível compreender e intervir nas organizações. Consideremos, agora, alguns dos aspectos estruturais das organizações.

ESTRUTURAS DA ORGANIZAÇÕES

Por definição, qualquer organização tem uma estrutura. Há várias definições do que se pode entender como estrutura. Podemos, no entanto, apontar o conceito corrente que a considera a configuração e as relações estabelecidas entre as partes que constituem um todo.

Assim, a organização terá, no seu todo, uma estrutura, mas podemos, igualmente, ver nela outras estruturas, ou sub-estruturas, que no seu conjunto formam a estrutura

global da organização. Desta forma, é então possível numa organização encontrar a Estrutura Normativa, a Estrutura de Pessoal e a Estrutura de Comunicação.

Estrutura Normativa

A estrutura normativa diz respeito ao conjunto de normas que regulam as expectativas, as regras e os procedimentos de trabalho. Esta, pode apresentar-se sob a forma escrita ou informal.

As Organizações podem apresentar diferenças na sua configuração, destacando-se as que são "rigorosamente" estruturadas e as que são "livremente" estruturadas.

As organizações "rigorosamente" estruturadas apresentam as seguintes características: (a) autoridade altamente centralizada; (b) procedimentos de trabalho rigidamente padronizados; (c) pouca autonomia para os grupos e para os indivíduos desempenharem as suas funções; (d) papéis rigorosamente definidos.

As organizações "livremente" estruturadas apresentam as seguintes características: (a) a autoridade é menos centralizada; (b) é dada maior liberdade de acção aos indivíduos no desempenho das suas funções; (c) verifica-se maior adaptação dos papéis às situações concretas da organização.

Com frequência, pergunta-se qual o melhor tipo de organização, o mais perfeito ou aquele que se aproxima dos padrões de democracia ou do ideal que cada um tem em mente. Deverá a organização ter uma estrutura rígida ou flexível? Continuamos a pensar que esta resposta não pode ser dada do exterior à própria organização.

Faz-nos sentido que as organizações adoptem e mantenham a estrutura que consideram mais adequada, tendo em consideração as condições ambientais que as rodeiam e os meios de que dispõem para atingir os seus fins.

Estrutura de Pessoal

A estrutura de pessoal refere-se à rede de pessoas que desenvolvem a sua actividade no interior da organização, aos papéis que desempenham e aos *status* a elas atribuídos. Parte desta estrutura pode ser encontrada na publicação que as organizações publicam com a designação de *Balanço Social*, cujo cuidado é normalmente quer na sua apresentação, quer e sobretudo nos conteúdos que veicula.

Tipos de Organização

Qualquer organização tem sempre, com maior ou menor pendor para um dos lados, dois tipos de estrutura: a formal e a informal. A estrutura formal é visível pelo organograma escrito e normalmente afixado nas organizações. A estrutura informal não é visível em qualquer organograma escrito, mas está presente, porque sentida ou vivida pelas pessoas da organização.

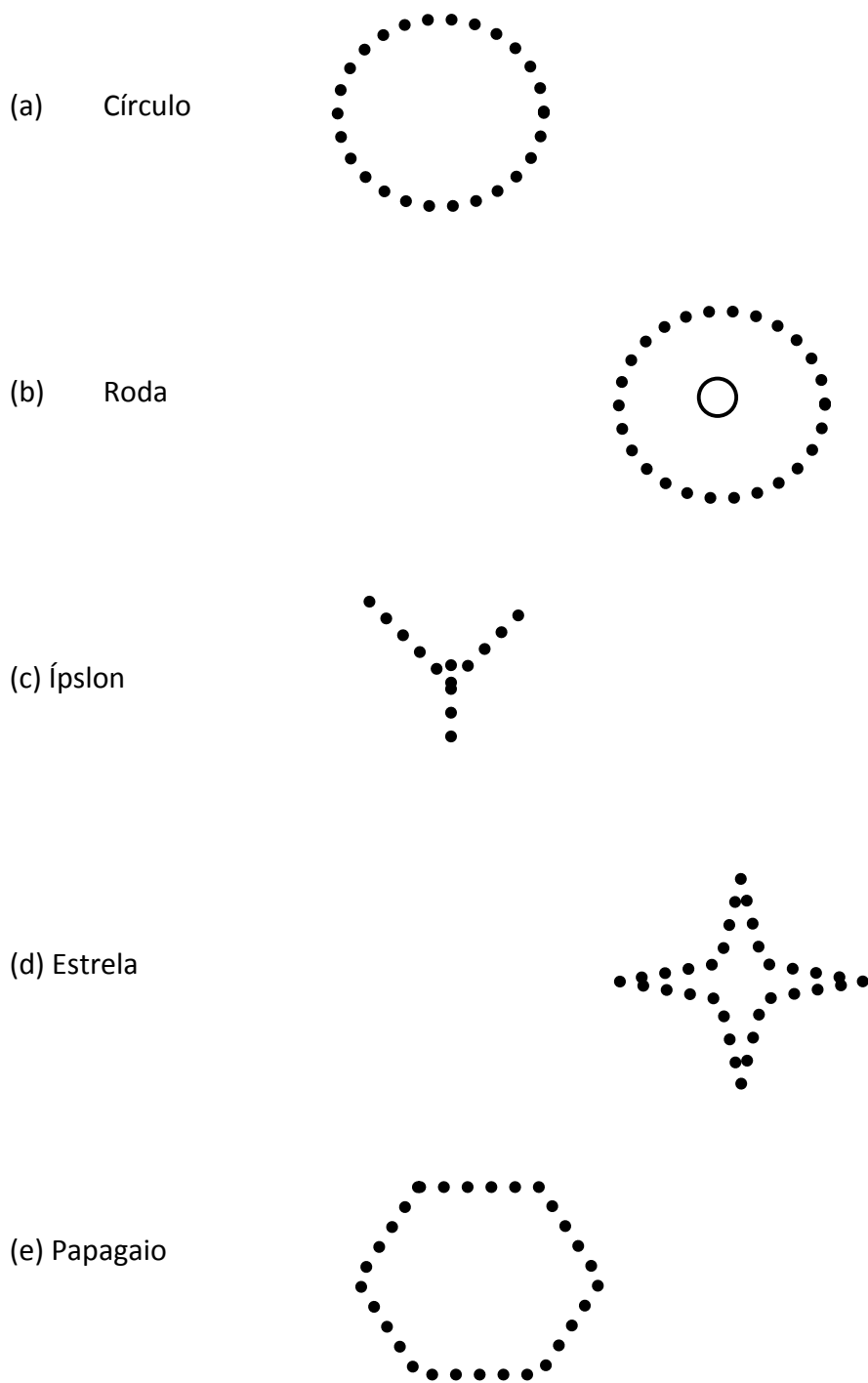
A estrutura formal representa a autoridade e traduz os órgãos e os canais competentes de comunicação formal. A autoridade baseia-se no *status*, o qual tem origem na categoria profissional. A estrutura informal representa a influência que os indivíduos têm no interior da organização e traduz essa mesma influência junto dos outros. A influência tem, normalmente, origem nos atributos pessoais e baseia-se na estima que os indivíduos recebem dos outros.

Estruturas de Comunicação

Entre comunicação, liderança e satisfação no trabalho, há, com efeito, uma relação estreita. As cadeias de comunicação, bem como os estilos de liderança, têm influência no tipo de resposta que os indivíduos dão no interior das organizações.

Vimos que a comunicação influencia a cultura e o clima organizacional. Mas a verdade é que a comunicação é, com frequência, influenciada pela liderança. Em fenómenos sociais e humanos, nem sempre é fácil encontrar as invariâncias dos processos, como, e muito mais difícil, encontrar a causados mesmos.

De qualquer forma, apesar da complexidade dos fenómenos que decorrem nas organizações, ao sociólogo é-lhe sempre possível determinar os padrões de comunicação e de liderança no seu interior. Eis alguns dos padrões ou estruturas de comunicação possíveis nas organizações.



No diagrama abaixo é possível ver, em termos polarizados, a relação entre estruturas de comunicação, liderança, satisfação e produção no trabalho:



Satisfação

(Eixo de)

Produção

(a) Todos têm a mesma hipótese de comunicar	(a) Centralização da comunicação
(b) Não há líder	(b) Há um líder
(c) Expressão livre	(c) Expressão menos livre
(d) Maior Satisfação	(d) Menor satisfação
(e) Maior adaptação a novas tarefas	(e) Maior concentração nas tarefas
(f) Satisfação do indivíduo com o grupo	(f) Menor satisfação do indivíduo com o grupo
(g) Menor produção	(g) Maior produção

Níveis de Comunicação

No panorama das classificações sobre níveis de comunicação não há, praticamente, limites. Vários são os autores e as correntes que propõem classificações, de acordo com as apetências disciplinares.

A classificação aqui apresentada é resultado de uma conjugação de três outras classificações, a saber: nível Intrapessoal, que diz essencialmente respeito ao acto de

pensar, observar, escutar e ler. Há autores que atribuem a este nível o diálogo que se estabelece entre os dois *eus* do indivíduo.

Nível interpessoal concerne à relação que se estabelece entre duas pessoas, sempre que entre eles se estabelece um objectivo ou um propósito, que mantém a interacção entre eles.

Nível grupal refere-se ao estabelecimento de relações entre um conjunto de indivíduos, que pelos objectivos ou finalidades os fazem interagir e que se caracteriza por um tempo e um espaço, no qual é possível o desempenho de diferentes papéis, cujas normas, e por vezes sistema de sanções, lhes dá coesão e identidade. A comunicação funciona nos grupo como factor de aglutinação e consenso, aspectos que, de acordo com diferentes autores, trazem vantagens e desvantagens para quem neles participa.

Nível Intergrupala aponta o conjunto de relações que se estabelece entre, pelo menos, dois grupos, podendo, à semelhança do interior dos grupos, caracterizar-se por relações de cooperação ou de conflito entre eles. Com frequência, a comunicação entre os grupos tem subjacente o problema da coesão e do reforço da identidade grupal. Os conceitos de endogrupo e de exogrupo fazem-se aqui sentir nos processos comunicacionais.

Nível Organizacional refere-se à comunicação formal, cuja estrutura de fluxos se reflecte no Organograma da organização.

Nível Tecnológico abrange o conjuntos de meios e de instrumentos de comunicação e de informação que uma organização disponibiliza para que as suas estruturas concorram para os objectivos estabelecidos.

Nível Social é, finalmente, o patamar em que os meios de comunicação social funcionam para transmissão das suas mensagens ao sistema social mais vasto ou para os sistemas comunitários mais restritos.

Tipos de Informação e de Comunicação

As classificações dos tipos de informação e de comunicação não são consensuais, visto que também sobre esta matéria as opções são diversas. Vejamos esta, que, de alguma forma, nos parece ser abrangente.

Assim, quanto à forma, a comunicação e a informação podem ser de tipo formal ou informal. Quanto ao destinatário a comunicação e a informação podem ser interna ou externa. Quanto aos objectivos, a comunicação e a informação podem assumir as modalidades operacional, motivacional, promocional e Geral. Quanto ao Sentido, a comunicação e a informação podem circular ao nível descendente, ascendente ou Horizontal. Quanto à linguagem, a comunicação e a informação ou é áudio, visual, *sripto*, ou o cruzamento destas. Quanto ao modo, a comunicação e a informação ou é individual ou é colectiva; será directa, mediatizada ou mista.

Planificação da Informação na Organização

Em jeito de *chek-list*, a seguir são apresentados alguns tópicos que poderão ser levados em consideração aquando do planeamento de uma acção informativa, quer ela seja no interior ou no exterior da organização.

A quem se dirige a minha mensagem, ou seja, quem é o meu receptor. Que ideia tem o meu receptor sobre mim, que pensa ele a meu respeito. Qual o meu objectivo com a minha informação. Qual a melhor forma que, ao nível dos conteúdos e dos meios, devo utilizar para aquele receptor. Que necessidade terá o receptor da minha informação. Como e quando será utilizada a minha informação pelo receptor. Terá a minha informação credibilidade.

Procedimentos de Planificação da Comunicação Organizacional

Ideias claras. Antes de iniciar o processo de comunicação ou de difusão de informação no interior da Organização, torna-se necessário, para obtenção de resultados eficazes, clarificar a ideia que se pretende transmitir. Com frequência, o fracasso da

comunicação deve-se à falta de uma clarificação, não só das ideias, como também das possíveis reacções dos públicos destinatários das mensagens. É importante a tomada de consciência das possíveis reacções em cadeia que o projecto de comunicação possa implicar, pois, se tal não for acautelado, todo o trabalho desenvolvido no decurso da vida de uma organização pode vir a ser posto em causa.

Objectivos da mensagem. Uma definição clara dos objectivos a atingir é fundamental para o projecto de comunicação ou para a eficácia da mensagem. Mas não só. É necessário que o objectivo a atingir não seja ambíguo, mal definido ou dissimulado, pois tal pode comprometer os próprios objectivos, ou provocar reacções contrárias na Organização. Para isso, a clarificação dos objectivos no contexto da própria mensagem é um dever de quem planeia e estrutura os eixos de comunicação.

Contexto ambiental. O contexto em que a mensagem é transmitida pode, não raras as vezes, influenciar os efeitos daquilo que se pretende atingir. Estudos efectuados, nomeadamente na Escola de Palo Alto, demonstram-nos que, para além dos conteúdos das mensagens, o segredo da compreensão das mesmas reside na atmosfera, no clima, que envolve o processo de emissão e de recepção da informação. Ou seja, em contextos diferentes, a mesma mensagem, para os mesmos indivíduos, pode ter sentidos diferentes.

Consulta. A planificação da informação numa organização tem a montante e a jusante uma multiplicidade de factores e de actores que, a não serem consultados alguns, empobrece o processo comunicacional e pode, inclusive, arriscar a acção. A sua visão, experiência e conselho podem trazer maior clarificação e descoberta de aspectos não previstos à partida.

Tonalidade da Mensagem. Quando falamos uns com os outros e queremos obter deles algo, empenhamo-nos e imprimimos à nossa expressão um conjunto de palavras, frases e expressões que noutras circunstâncias não faríamos. Na comunicação Organizacional os cuidados a ter em todo o processo de planificação não pode deixar de ser o mesmo, pois que recebe uma informação ou quem entra em comunicação nas organizações são sempre pessoas, ainda que recorrendo por vezes a meios tecnológicos.

Valorização do receptor. Ter o cuidado de planificar e construir mensagens para atingir objectivos organizacional não é, de forma alguma, incompatível com a preocupação a ter com os interesses dos próprios receptores. É sempre possível valorizar comunicacionalmente as duas partes envolvidas no processo, como se se tratasse de uma dupla empatia.

Controlo da comunicação. Não basta clarificar ideias, definir e expressar objectivos, equacionar os pontos de vista dos recptores e transmitir mensagens. Em qualquer processo de comunicação, interpessoal, grupal, organizacional ou social, o seu controlo é fundamental. O controlo dos processo de comunicação pode ser feito mediante as várias técnicas, mas o que é importante é que os agentes de comunicação tenham uma percepção clara da forma *as coisas estão a acontecer*. Por vezes acontece que um bom controlo da comunicação nos leva a refazer os objectivos e os procedimentos que envolvem a planificação da comunicação.

Temporalidade das mensagens. A temporalidade nos processos de comunicação é, seguramente, uma questão a não deixar de ter em conta. Com efeito, a estruturação e difusão de uma mensagem corre o risco de perder o seu impacto, caso não sejam consideradas as outras mensagens já difundidas sobre a mesma questão. A coerência é fundamental na credibilidade, não só das próprias mensagens, como também das fontes e dos emissores da comunicação. Resumindo, a planificação da comunicação tem toda a vantagem em considerar o passado, para resolver situações do presente e projectar-se no futuro.

Coerência organizacional. A coerência entre as mensagens definidas na planificação da comunicação organizacional e as próprias acções da organização, se não acautelada, pode por em risco a credibilidade, quer da comunicação, quer dos emissores e dos representantes da Organização.

Auscultação. Com frequência, as organizações tendem a não valorizar a comunicação nas organizações ou, então, quase num acto compulsivo, a matraquearem os colaboradores, sem preocupação de saberem o que eles pensam. Uma estratégia de auscultação atenta ao que se passa no interior da organização é não só um direito

fundamental de quem trabalha, como um dever de quem dirige. Não há comunicação num só sentido. A comunicação é um processo, e como tal, envolve sempre duas partes, que devem expressar-se e serem ouvidas por cada uma dos lados. O oposto a este processo é a informação. Neste caso, basta um dos lados para se fazer ouvir, independentemente do que o outro possa pensar.

Factores Potenciais de Influência no Processo de Informação

A complexidade da vida social numa organização pressupõe a conjugação, por vezes simultânea, de vários factores que interferem nos processos de comunicação e de informação. Quer dizer, por muito cuidado que seja posto num plano de comunicação ou de informação, por muito rigorosa que seja a estratégia definida, por muito bem seleccionados que sejam os meios e os veículos de comunicação, por muito claros que sejam os objectivos traçados e os receptores definidos, nunca a mensagem atingirá na sua plenitude os efeitos pretendidos.

Assim, quando a mensagem é descodificada pelo receptor já um conjunto de variáveis de carácter individual e social interferiram no processo de comunicação ou de informação. Por isso, vale a pena enunciar alguns dos factores que podem interferir a comunicação ou a informação, no espaço que media o emissor e o receptor.

São eles: as pressões hierárquicas, as influências dos colegas, os sistemas pessoais, as mudanças tecnológicas, os problemas familiares, a formação profissional, os sistemas de punição e de recompensa, as condições ambientais, entre outros.

Efeitos da Comunicação

Partindo do princípio de que na organização a comunicação é ponderada, este processo poderá ter nos receptores um conjunto de efeitos, de entre os quais se enumeram os seguintes: redução do boato, porque possibilita o esclarecimento; despenalização da informação formal, sobretudo a que tem a ver com normas e sanções;

possibilita o direito à diferença, uma vez que emissor e receptor têm no processo de comunicação a possibilidade de se afirmar enquanto pessoas; proporciona uma melhor integração na organização, já que a comunicação conduz à partilha de objectivos e de sentimentos comuns; conduz a um sentimento de identidade, visto que pela comunicação todos se sentem parte do mesmo empreendimento; proporciona a motivação, já que pela comunicação o indivíduo tem a possibilidade de obter mais dados e informações que lhe permitem abrir novos horizontes e criar novas expectativas; conduz à mudança, uma vez que o processo de comunicação permite aos indivíduos conhecerem as razões da necessidade da mudança e a ela aderir de forma consciente.

Também nesta matéria é possível equacionar a pergunta sobre qual o melhor padrão ou estratégia de comunicação. Novamente respondemos que a resposta cabe aos actores sociais. São os agentes responsáveis e os actores que com eles colaboram que melhor percebem o clima da organização e melhor conhecem e vivem a cultura da mesma.

Mas é igualmente possível ao cientista do comportamento perceber se determinado padrão de comunicação, ou determinado padrão de liderança, se adequam aos objectivos ou às actividades da organização. Será sempre um problema de relação meios-fins.

Uma estrutura de comunicação poderá estar adequada a uma organização e não a outra. Um tipo de liderança adequar-se-á melhor a uma organização e pior a outra. Aspectos como cultura organizacional, clima, comunicação e liderança estão indubitavelmente interligados e, com frequência, a alteração numa destas dimensões da organização altera todas as outras.

Daí, a necessidade de se perspectivar a organização como um todo sistémico, mesmo que não se pretenda adoptar a metáfora cibernética ou a Abordagem Sistémica na íntegra. Como refere Marcel Mauss, os fenómenos sociais são totais, e as organizações não fogem a esta regra.

Sistema Organizacional

Ao longo destas páginas, fomos abordando, com maior ou menor profundidade, os diferentes aspectos da vida das organizações. Em forma de síntese, e socorrendo-nos da visão sistémica de Yves Bertrand, propomos a integração dos diferentes processos e estruturas da Organização num conceito mais vasto: o de sistema.

Por definição, um sistema é um conjunto de partes interligadas, em função de objectivos ou finalidades, para as quais se organiza. O sistema será por isso diferente e qualitativamente mais importante que a soma das partes que o constituem. Por outro lado, uma alteração numa das partes altera as restantes, e, por consequência, o comportamento global do sistema.

Com estes princípios, que dizem respeito à metáfora sistémica das organizações, podemos então dizer que, qualquer sistema organizacional é constituído por um meio interno e por um meio externo. O meio interno diz respeito ao conjunto dos subsistemas que, interagindo, formam o próprio sistema. Por sua vez, o meio externo diz respeito ao meio envolvente onde opera a organização, com o qual interage.

De acordo com Bertrand, no meio interno, O sistema organizacional é constituído pelos subsistemas Gestão, Cultural, Psicossocial, Estrutural e Tecnocognitivo. No meio externo, o sistema organizacional interage, dependendo e/ou faz depender, o Governo, as autarquias, a concorrência, os fornecedores, os clientes e potenciais clientes, a legislação, as oportunidades de mercado, os estrangulamentos, as infraestruturas, etc.

O subsistema Gestão compreende a Planificação e o Controlo das actividades da Organização. O subsistema Cultural abarca os valores, as intenções e as convicções que imperam na Organização. O subsistema Psicossocial abrange as personalidades dos indivíduos, a dinâmica dos grupos e as relações interpessoais no interior da organização. O subsistema Estrutural refere-se à divisão formal e informal. Finalmente, o subsistema Tecnocognitivo compreende as técnicas em desenvolvimento, o domínio de determinados processos e procedimentos e os conhecimentos na área da actividade da organização.

Palavras-chave

- As organizações como metáforas
- Organização como cultura
- Organização como sistema
- Cultura organizacional
- Despenalização da informação
- Comunicação organizacional
- Clima organizacional
- Comunicação e liderança
- Comunicação e satisfação
- Comunicação e produção
- Estrutura do sistema organizacional

BIBLIOGRAFIA

- Aubrey, Bob et al. (1994), *Saber-Fazer Saber, A Aprendizagem da Acção na Empresa*, Lisboa, Instituto Piaget
- Bériot, Dominic (1997), *Mudança na Empresa: Uma Abordagem Sistémica*, Lisboa, Instituto Piaget
- Bertrand, Yves et al. (1994), *Organizações: uma Abordagem Sistémica*, Lisboa, Instituto Piaget
- Bilhim, João (1996), *Teoria Organizacional*, Lisboa, ISCSP
- Cannon, Tom (1999), *A Gestão dos Paradoxos no Século XX*, Lisboa, Instituto Piaget
- Ceneco (1996), *Dicionário de Marketing*, Lisboa, Instituto Piaget
- César, Bruno (1997), *A Estratégia do Projecto Lateral*, Lisboa, Instituto Piaget
- Chiavenato, Idalberto (1983), *Introdução à Teoria da Administração*, São Paulo, McGraw-Hill
- Contenças, Paula (2000), *A Eficácia da Metáfora na Produção da Ciência*, Lisboa, Instituto Piaget
- Cornaton, Michel (1979), *Grupos e Sociedade*, Lisboa, Vega
- Crozier, Michel (1994), *A Empresa à Escuta*, Lisboa, Instituto Piaget
- Dias, Fernando Nogueira (2001), *Sistemas de Comunicação, de Conhecimento e de Cultura, Um Olhar Sociológico*, Lisboa, Instituto Piaget
- Ettghoffer, Denis (1999), *A Empresa Virtual*, Lisboa, Instituto Piaget
- Friedberg, E. (1996), *O Poder e a Regra*, Lisboa, Instituto Piaget
- Gerbier, Jean (1990), *Organização, Métodos e Técnicas Fundamentais*, Mem Martins, Publicações Europa-América
- Jarrosson, Bruno (1994), *Convite a uma Filosofia do Management*, Lisboa, Instituto Piaget
- Katz, Daniel et al. (1987), *Psicologia Social das Organizações*, São Paulo, Editora Atlas
- Landier, Hubert (1994), *Para uma Empresa Inteligente*, Lisboa, Instituto Piaget
- Montmollin, Maurice (1995), *A Ergonomia*, Lisboa, Instituto Piaget
- Morgan, Gareth (1986), *Images of Organizations*, Londres, Sage Publications

- Morin, Pierre (1999), *A Arte do Gestor*, Lisboa, Instituto Piaget
- Ohana, Paul (1997), *As 100 Palavras-Chave do Management dos Homens*, Lisboa, Instituto Piaget
- Petit, François (2000), *Introdução à Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, Instituto Piaget
- Raynal, Serge (2000), *A Gestão por Projecto*, Lisboa, Instituto Piaget
- Rochet, Claude (1995), *Management das Associações*, Lisboa, Instituto Piaget
- Rosa, Luís (1991), *Sociologia da Empresa*, Lisboa, Editorial Presença
- Sérieyx, Hervé (1995), *O Big Bang das Organizações*, Lisboa, Instituto Piaget
- Vala, Jorge et al. (1995), *Psicologia Social das Organizações*, Oeiras, Celta Editora