



A Influência da Interação entre os Indivíduos nas Estruturas de uma Organização de Terceiro Setor¹

Débora Baraldi NININ²
Ana Beatriz Balko ALVES³
Larissa Teodoro SENA⁴
Marlene MARCHIORI⁵

Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR

Resumo

O contexto das organizações contemporâneas fomentam o entendimento de como se constroem as estruturas organizacionais. Organizações se constituem de pessoas e suas interações, e são permeadas pela comunicação, que necessariamente impõe a essas realidades olhar para os processos que as pessoas criam anteriores às estruturas. A partir de um estudo de caso na ONG MAE, com abordagem qualitativa, busca-se o entendimento da construção das estruturas em uma organização do terceiro setor, e como as interações influenciam nesse contexto, concebendo os processos interacionais como influenciadores da construção das estruturas das organizações. O enfoque da pesquisa é perceber essa influência e compreender seus efeitos nesse ambiente. Para isso são identificados os elementos que compõem a estrutura organizacional e a forma com que os processos interacionais acontecem na ONG MAE.

Palavras-chave: Interação; Estrutura Organizacional; Comunicação Organizacional.

Introdução

A partir de estudos mais profundos a cerca da estrutura organizacional e dos aspectos para delinea-la apresentados por Vasconcellos e Hemsley (2003) pode-se visualizar como se constroem as organizações contemporâneas. Dessa forma, é possível perceber que o contexto organizacional envolve a composição da organização, seu funcionamento e sua existência.

¹ Trabalho apresentado no IJ03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 30 de maio a 01 de junho de 2013.

² Estudante de Graduação 3º. semestre do Curso de Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas da Universidade Estadual de Londrina e aluna de iniciação científica, com bolsa do Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico, do Grupo de estudos Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional, email: debora_ninin@hotmail.com

³ Estudante de Graduação 3º. semestre do Curso de Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas da Universidade Estadual de Londrina e aluna de iniciação científica, com bolsa da Fundação Araucária, do Grupo de estudos Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional, email: anabia_balko@yahoo.com.br

⁴ Estudante de Graduação 3º. semestre do Curso de Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas da Universidade Estadual de Londrina e aluna de iniciação científica sem bolsa do Grupo de estudos Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional email: lari.tsena@gmail.com

⁵ Orientador do trabalho. Pesquisador Líder do Grupo de estudos Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional e professora Sênior do Mestrado de Administração na Universidade Estadual de Londrina, email: marlenemarchiori@gmail.com



Os processos interacionais nas organizações ocorrem de maneira complexa, espontânea e motivada por inspirações individuais (OLIVEIRA; PAULA, 2010), influenciando no modo de agir coletivamente e na forma com que a comunicação e a interação vão fluir entre todos os sujeitos participantes. Percebe-se então que os processos interacionais intrínsecos às organizações influenciam na forma com que o fenômeno da construção das organizações acontece.

O presente trabalho anseia, além de perceber que os processos interacionais das organizações influenciam em suas estruturas organizacionais, mostrar de que forma isso acontece e como contribui com o processo de formação das estruturas.

A partir de uma abordagem qualitativa busca-se um estudo de caso na ONG MAE, cujas formas de coleta de dados são: observação da organização, análise documental e entrevistas semiestruturadas. Esse estudo tem a intenção de identificar os elementos da estrutura da organização e perceber de que forma são influenciados pelos processos interacionais entre os indivíduos participantes da ONG MAE.

Os processos interacionais no contexto organizacional

Fischer (1987) coloca como sinônimos os conceitos de interação, relação e comunicação (PRIMO, 2000). Comunicação não é apenas um conjunto de ações para com outra pessoa, mas sim a interação criada entre os participantes (FISCHER, 1987 apud PRIMO, 2000). É um processo contínuo, complexo e incontrolável, e indispensável à estrutura organizacional (MARCHIORI; BUZZANELL, 2012). “A comunicação deve ser analisada como um processo social que coloca sujeitos em interação permitindo que, a partir de discursos, produzam sentidos” (OLIVEIRA; LIMA; MONTEIRO, 2011).

França (2001) afirma que comunicação compreende um processo de produção e compartilhamento de sentido entre os indivíduos participantes através do discurso. Portanto, o processo comunicativo é algo vivo, dinâmico, instituidor de sentido e de interações. Contexto, onde os sujeitos não apenas dizem, mas assumem papéis e se constroem socialmente (FRANÇA, 2001).

Habermas (1990) acredita que a interação social acontece por meio da comunicação linguística que chama de agir comunicativo. As interações comunicativas são as que os indivíduos envolvidos colocam-se de acordo para coordenar seus planos de ação (HABERMAS, 1990). “A participação e o envolvimento dos indivíduos



tornam-se essenciais, à medida que estes, por meio da iniciativa individual, engajam-se em um processo de troca e compartilhamento” (MARCHIORI, 2012).

No contexto das organizações, pode-se conceituar interação como um processo relacional que parte das práticas individuais e/ou de grupos para alcançar uma estrutura coletiva de significados (OLIVEIRA, 2009). Ao mesmo tempo em que os indivíduos são influenciados a agir individualmente, estes são instados a fazer parte de um projeto coletivo (OLIVEIRA; PAULA, 2010).

É através dos atos comunicativos que os indivíduos se colocam em relação (OLIVEIRA; LIMA; MONTEIRO, 2011) e constroem a realidade. Por isso é necessário pensar as organizações como realidades comunicacionais, o que faz enxergá-las com conflitos, desregulagens e incertezas (FAUSTO NETO, 2008). Fausto Neto (2008) coloca a comunicação como um mecanismo de regulação nas organizações, onde esta estaria vinculada a interação.

Vislumbrar a comunicação como um processo a torna fomentadora de relações interacionais, que permitem à organização ser mutante ao ser entendida como organismo vivo, como cultura e como transformação (MORGAN, 1996 apud MARCHIORI, 2010). Identifica-se, então, que é impossível controlar os processos organizacionais, uma vez que os efeitos das interações sociais e pessoais extrapolam vigilância (OLIVEIRA; PAULA, 2010). O grande desafio das organizações hoje é reconhecer o papel ativo dos atores sociais como sujeitos e suas interferências (BALDISSERA, 2002).

As interações que ocorrem no contexto das organizações se tornam cada vez mais intensas e complexas. Isso resulta em uma tensão entre as exigências por resultados, a racionalidade do mercado e suas diferenças lógicas, e os interesses dos indivíduos envolvidos. Dessa forma a organização deixa de ser o único pólo de emissão de sua atuação e práticas, pois mesmo sendo enunciadora convive com inúmeras outras fontes de enunciação, que se complementam a partir de relações entre “várias instâncias receptoras” (OLIVEIRA; PAULA, 2010).

As organizações alcançam reconhecimento comunicativamente. O comportamento comunicativo é construído por relacionamentos interpessoais (MARCHIORI, 2009). O conjunto de relacionamentos entre os indivíduos da organização, resultado das interações entre eles, é que forma estrutura a organização (DONALDSON, 1999). Organizações podem ser concebidas como “sistemas de



interpretação do ambiente, e vistas como construtoras do ambiente por meio de suas ações” (VASCONCELLOS, 2007).

Estrutura organizacional

Galbraith (1977) define organização como uma composição de pessoas com o objetivo de alcançar algum propósito compartilhado através da divisão do trabalho. É necessário que os indivíduos sejam coordenados buscando coletividade para atingir o resultado esperado por meio da estrutura organizacional (PAULA, 2007).

Entende-se o conceito de estrutura organizacional como

[...] o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a alta administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos organizacionais. (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2003, p. 3).

Vasconcellos e Hemsley (2003) não explicitam os elementos da estrutura organizacional, mas apresentam um conjunto de aspectos que são definidos e combinados para que essa seja delineada. São estes: a departamentalização, a concentração ou não das áreas de apoio, a localização das assessorias, a amplitude de controle, os níveis hierárquicos, o grau de descentralização da autoridade, a forma com que é estabelecida a comunicação e o grau de formalização.

A departamentalização é o agrupamento dos indivíduos em unidades para que as tarefas sejam delineadas de acordo com a formação dos indivíduos (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2003), sendo a base para o agrupamento das tarefas (ROBBINS, 2002), formalizando diversos níveis hierárquicos (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2003).

O segundo aspecto apresentado por Vasconcellos e Hemsley (2003) é o fato das áreas de apoio serem centralizadas em uma única unidade, parcialmente centralizadas ou mesmo descentralizadas.

A localização das assessorias é o terceiro aspecto que os autores apresentam. Existem somente em determinados cargos e podem ou não estar presentes nas organizações. A esse respeito Vasconcellos e Hemsley (2003) afirmam que a localização das assessorias deve ser bem determinada na hierarquia das organizações, e suas tarefas devem ser bem definidas para não gerar conflito com o público interno.



O quarto aspecto é a amplitude de controle, que é a definição do número máximo de subordinados que um gerente pode ter. Para Vasconcellos e Hemsley (2003) isso precisa acontecer porque existe um limite do número de indivíduos que um chefe pode supervisionar de forma eficiente. Existe uma relação entre a amplitude de controle e a hierarquia, pois quanto maior o número de subordinados do chefe, menos níveis hierárquicos existirão (PERROTTI, 2004).

A hierarquia é o quinto aspecto apresentado por Vasconcellos e Hemsley (2003). Os níveis hierárquicos representam o conjunto de cargos na organização com o mesmo nível de autoridade (OLIVEIRA, 2000).

Outro importante fator é o grau de descentralização da autoridade. Quando o poder de tomada de decisão fica centralizado na alta administração essa fica sobrecarregada, isso faz com que as decisões demorem a ser tomadas e quando tomadas sejam desvinculadas da realidade (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2003), o que ocorre de forma contrária quando a tomada de decisão é dissolvida entre mais membros da organização.

A construção da comunicação é o sexto aspecto a ser considerado. A comunicação apesar de ser um elemento da estrutura das organizações, é muito mais que isso (MARCHIORI, 2009). McPhee e Zaig (2000, p. 3) afirmam que organização é resultado da comunicação e não seu predecessor, ou seja, a comunicação constitui a organização (MARCHIORI, 2009).

Para uma organização funcionar requer troca de informações entre os diversos tipos de órgãos que a constituem e a ligação entre eles é estabelecida basicamente pela comunicação (SIMERAY, 1974 apud PERROTTI, 2004). Vasconcellos e Hemsley (2003) julgam importante conhecer como acontecem esses processos interacionais, já que a interação entre indivíduos é grande influenciadora da estruturação da organização.

Por último Vasconcellos e Hemsley (2003) apresentam o grau de formalização como oitavo aspecto. Quanto maior for o grau de formalização mais burocrática será a organização e mais lentamente ocorrerão os processos dentro dela, já se for muito baixo causara ineficiência, ansiedade, duplicação de esforços e conflitos.

Para Vasconcellos e Hemsley (2003) estes 8 aspectos garantem o estabelecimento da estrutura organizacional de forma adequada. A partir deles é possível visualizar os elementos que compõem a organização e de que forma ela se estrutura, o que fomenta o entendimento de como ela funciona e se organiza.



Oliveira (2000) afirma que a estrutura propicia para a organização aspectos como a identificação das tarefas necessárias, a organização das funções e responsabilidades, a obtenção de informações, recursos e "feedback" ao público interno e as medidas de desempenho compatíveis com os objetivos e condições motivadoras.

É perceptível, portanto, que a construção de estruturas e sistemas sociais nas organizações é consequência imprevista da ação individual (CASALI, 2007). “É por meio da comunicação que se realizam as ações individuais que criam e recriam estruturas e sistemas sociais” (CASALI, 2007). Fica claro que a comunicação é muito mais que um elemento da organização (MARCHIORI, 2009), podendo-se considerar que as organizações são constituídas pela comunicação, isso é o mesmo que “tratar ‘comunicação’ e ‘organização’ como equivalentes” (PUTNAM; NICOTERA, 2009 apud MARCHIORI, 2009).

A interação é um processo estruturante da realidade organizacional, no sentido da organização emergir da comunicação (TAYLOR; CASALI, 2010 apud MARCHIORI, 2010). Perceber a comunicação em processo significa compreender os movimentos contínuos que os indivíduos em suas interações estimulam e desenvolvem nas organizações da contemporaneidade (MARCHIORI, 2010).

“Essa visão flexibiliza a estrutura conforme visto, tornando os processos interativos transacionados pela comunicação” (MARCHIORI, 2010, p.11). Acima de tudo, essa visão significa compreender como as interações se fazem nas organizações (MARCHIORI, 2010).

Metodologia

A ONG MAE – Meio Ambiente Equilibrado foi fundada em 2001 por voluntários, hoje conta com a participação de 14 pessoas. É uma instituição civil sem fins lucrativos, o que a inclui no terceiro setor, que atua em Londrina-PR e região. Sua principal preocupação é a defesa do meio ambiente. Porém suas ações também são benéficas para a sociedade em geral, tanto em melhoria na qualidade de vida, como na difusão de conhecimento do desenvolvimento sustentável.

Para entender como os processos interacionais no contexto da ONG MAE influenciam sua estrutura organizacional, esse projeto se apropriou de uma abordagem qualitativa que para Minayo (1995) responde a questões muito particulares e se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado, dessa forma



trabalha com significados, motivos, valores e atitudes, um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos.

Como a ideia é realizar um estudo mais profundo a respeito do tema, o presente trabalho elege estudo de caso como a melhor forma de analisar os aspectos organizacionais desejados. O estudo de caso é a busca por significados atribuídos pelos sujeitos às suas vivências e experiências pessoais (GODOY, 2010).

A pesquisa se baseia em análises de documentos da organização, principalmente para identificar os elementos da estrutura organizacional, e em entrevistas semi-estruturadas, que conduzem o entrevistado aos dados necessários e ao mesmo tempo dão liberdade para que o indivíduo fale de suas experiências e particularidades. Os dados coletados serão analisados a partir do referencial teórico.

Desenvolvimento do estudo

A pesquisa foi pautada em quatro etapas: Coleta de referencial teórico, observação da organização, análise documental e aplicação de entrevistas semiestruturadas. A primeira fase, já concluída, evidenciou que é a interação influenciadora das estruturas da ONG MAE, já que ela se constrói através das práticas comunicativas, como fica claro no depoimento de um de seus membros: “Eu acredito que a nossa comunicação privilegia sim a interação, aqui comunicação é interação, ela envolve as pessoas, os faz refletirem, mudarem pensamentos, conceitos, posturas” (Fonte: dados da pesquisa).

Na fase de observação ficou evidente esse pensamento por parte da organização, sendo este norteador para a compreensão dos efeitos dos processos interacionais nas estruturas da ONG MAE. A partir dessas conclusões busca-se ampliar os conhecimentos nesse âmbito, uma vez que se almeja entender que a quanto maior é essa influencia mais flexível torna-se a ONG MAE. Para isso estão em desenvolvimento os questionários semiestruturados que legitimarão as ideias propostas.

Considerações finais

Sendo o objetivo dessa pesquisa a compreensão de que forma os processos interacionais, no contexto organizacional da ONG MAE, influenciam a estrutura organizacional, evidencia-se que a interação entre os indivíduos nessa organização é



influenciadora da sua estruturação. Uma vez, que a construção de estruturas nas ONG MAE é consequência impremeditada da ação individual e das interações entre os indivíduos.

A partir dessa pesquisa pode-se perceber que a comunicação é muito mais que um elemento da ONG MAE, é ela construtora de relações e produtora de sentido nessa organização. Sendo assim, pode-se afirmar que a ONG MAE emerge da comunicação. Essa percepção faz das estruturas mais flexíveis, pois mostra que os processos interacionais são capazes de influencia-las.

Referências bibliográficas

BALDISSERA, Rudimar. **Reflexões sobre comunicação Organizacional**. Revista Comunicação Organizacional, Porto Alegre, v. 1, 2002.

BASSO, Fernanda; MARCHIORI, Marlene. **ONG MAE: O sistema social sustentável e seus atores sociais**. ADMPG, 2012.

CASALI, Adriana M. **Relações da teoria da estruturação com a comunicação organizacional**. 2007.

DONALDSON, Lex. **Teoria da Contingência Estrutural**. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.). Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. Vol. 1.

GALBRAITH, Jay. **Projetando a organização inovadora**. In: STARKEY, K. (Org.). Como as organizações aprendem. São Paulo: Futura, 1977.

GODOY, Adriana S. **Estudo de caso qualitativo**. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.) Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

FAUSTO NETO, A. **A comunicação das organizações: da vigilância aos pontos de fuga**. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

FRANÇA, Vera V. **Paradigmas da Comunicação: conhecer o quê?** Ciberlegenda, Niterói, v. 5, 2001.

HABERMAS, Jürgen. **Ações, atos de fala, interações mediadas pela linguagem e mundo da vida**. In Pensamento Pós-metafísico, Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1990.

MARCHIORI, Marlene. **A Relação Comunicação - Organização: Uma Reflexão sobre seus Processos e Práticas**. ABRAPCORP, 2009.

MARCHIORI, Marlene. **Abrangência e Limites de Interação e Relacionamento entre Participantes de uma Organização Não-Governamental**. ABRAPCORP, 2012.



MARCHIORI, Marlene. **Reflexões Iniciais sobre a Comunicação como Processo nas Organizações da Contemporaneidade**. Intercom, 2010.

MARCHIORI, Marlene; BUZZANELL, Patrice. **Communities of Interaction: A Brazilian NGO Sustainability Case Study**. EGOS, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social**. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

OLIVEIRA, Djalma. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Objetos de Estudos da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: Um quadro conceitual**. *Organicom*, n. 10/11, 2009.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade**. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábria Pereira; MONTEIRO, Luísa da Silva. **Movimentos comunicacionais na relação entre organização e comunidades: perspectivas teóricometodológicas para apreensão do fenômeno**. *Famecos*, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 557-575, 2011.

PAULA, Geraldo Marcelio de. **Estruturas organizacionais: o papel do gestor de nível intermediário**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, Belo Horizonte.

PERROTTI, Edoardo. **Estrutura organizacional e gestão do conhecimento**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das Organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação e estrutura matricial**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 2003.