

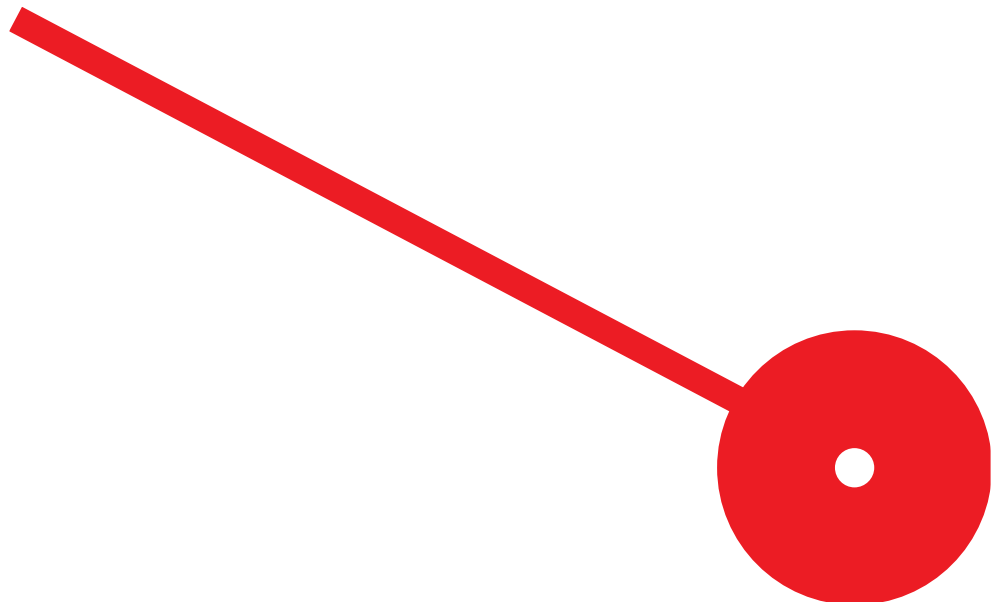
INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO
ASSESSORIA EM ADMINISTRAÇÃO

Influências da organização
informal no comportamento
organizacional de uma
instituição pública - o
caso do Instituto Federal
de Mato Grosso do Sul
Kelly Cristine Silveira

10/2021



Kelly Cristine Silveira. Influências da organização informal no comportamento organizacional de uma instituição pública - o caso do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul.
10/2021

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO
ASSESSORIA EM ADMINISTRAÇÃO

Influências da organização
informal no comportamento
organizacional de uma
instituição pública - o
caso do Instituto Federal
de Mato Grosso do Sul
Kelly Cristine Silveira

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração, sob orientação da Professora Maria Margarida Matos e Isabel Ardions.

Kelly Cristine Silveira. Influências da organização informal no comportamento organizacional de uma instituição pública - o caso do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul.
10/2021

Agradecimentos

Aos meus pais, Valdir da Rosa Silveira e Solange Santos de Lima Silveira, pelo amor, incentivo e apoio incondicional. Serei eternamente grata.

À minha irmã Anne Caroline Silveira, por ser um exemplo de pessoa, de profissional e acadêmica a ser seguida, e à minha afilhada Ana Sofia Silveira Dias, por ser luz, pelos momentos tão cheios de amor e relaxamento necessários em um desafio como esse.

À minha irmã Laura Regine Silveira, por ser a companheira da minha vida, que além de dividir o ambiente de trabalho, também encarou esse desafio literalmente ao meu lado. Pela inscrição no curso, pelas viagens, pelas horas de estudo, pelas críticas construtivas, e claro, pela revisão ortográfica deste trabalho.

Às amigas Claudia Jerônimo, Daniela Passos e Adriana Carvalho, por abrirem esse caminho, por me estimularem e por toda a ajuda na conclusão deste projeto.

Aos amigos, em especial Laura, Sarah, Elita, Paulo Vitor, Manu e Luis, por estarem do meu lado nesses dois anos, agradeço pela paciência de escutar e aliviar os momentos mais tensos vividos.

Ao Instituto Federal de Mato Grosso do Sul, por ter proporcionado a oportunidade de uma titulação em Portugal.

Ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, pelo acolhimento e dedicação dos professores.

Às minhas orientadoras Maria Margarida Matos e Isabel Ardions, por toda a colaboração e aconselhamento.

A todos os servidores do IFMS que participaram voluntariamente desta pesquisa, possibilitando a conclusão deste curso.

Resumo:

No mundo instável em que vivemos, homens e máquinas são o que formam o sistema de produção, sendo esse binômio impossível de dissociar-se. No contexto organizacional, as pessoas se destacam como os principais atores, tendo papel fundamental em impulsionar as ações de transformação, contudo, no tocante ao capital humano, percebe-se ainda que este não é totalmente compreendido. Sendo assim, esta pesquisa teve por objetivo identificar alguns aspectos organizacionais que sofrem influência da organização informal, uma vez que ela surge da necessidade que as pessoas têm em integrar grupos sociais, com base em interesses compartilhados. Deste modo, a existência de uma organização informal pode influenciar o comportamento organizacional de qualquer ambiente, inclusive daqueles com características mais formais, como é o caso das instituições públicas. A metodologia utilizada foi do tipo exploratória por meio de um estudo de caso, combinando análises qualitativa e quantitativa. A obtenção dos dados ocorreu por meio de questionário aplicado aos servidores técnicos-administrativos e entrevistas semiestruturadas com gestores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS), ambiente de análise desse estudo. Os resultados obtidos apresentam como a organização informal é percebida pelos servidores, alguns pontos em que sua influência é considerada positiva e em outros, negativa, como também contribuem para a identificação de algumas formas de melhor aproveitá-la em prol da instituição.

Palavras chave: Organização informal, organização formal, comportamento organizacional, administração pública brasileira.

Dissertação escrita no Português do Brasil.

Abstract:

Men and machines are the parts which integrate the production system inside the unstable world we live in, and this is something impossible to put apart. Speaking about the organizational context, people are the most active agents, having an essential role in impulsing and transforming the scenario through actions, however, in terms of human capital, we can infer that it is still not fully understood. Therefore, the goal of this search was to identify some of the organizational factors that are influenced by the informal organization, once it comes from the necessity people have on integrating social groups, based on shared interests. This way, when an informal organization exists it might influence the organizational behavior of any environment, including those which keep more formal characteristics, like public institutions. The methodology used here was exploratory, through case study combined with quantitative and qualitative analysis. Data was obtained throughout a formulary applied to public workers part of the technical administrative staff and also with structured interviews applied to the managers, all of them vinculated to Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS), which was the analysis field for the study. The results show how the informal organization is felt by the workers, some positive and negative points of its influence, as well as its contribution on identifying some ways to enjoy it for the institution's own benefit.

Key words: Informal organization, formal organization, organizational behavior, brazilian public managment.

Dissertation written in Brazilian Portuguese.

Índice geral

Capítulo I - Introdução	1
1.1 Contextualização e formulação do problema	4
1.2 Objetivos geral e específicos	5
1.3 Justificativa.....	5
Capítulo II - Enquadramento teórico	6
2.1 As organizações.....	7
2.2 Metáforas organizacionais.....	10
2.2.1 Metáfora mecânica – sistema burocrático.....	11
2.2.2 Metáfora orgânica – sistema aberto	14
2.2.3 Comparação entre as estruturas mecanicista e orgânica	16
2.3 As formas de organização formal e informal	18
2.3.1 A organização formal.....	18
2.3.2 A face oculta: a organização informal	20
2.3.2.1 Origem e pesquisa da organização informal	22
2.3.2.2 Consequências da informalidade nas organizações	25
2.4 Comportamento organizacional	27
2.4.1 Engajamento e trabalho em equipe	29
2.4.2 Liderança	30
2.4.3 Redes sociais.....	32
2.4.4 Comportamentos de cidadania organizacional	34
2.5 As organizações na administração pública brasileira.....	36
Capítulo III - Metodologia	41
3.1 Desenho da investigação	42
3.1.1 Método de investigação: estudo de caso	42
3.1.2 Ambiente de análise	42
3.2 Metodologia utilizada para coleta de dados	45

3.2.1	População e amostra	45
3.2.2	Questionário	46
3.2.3	Entrevistas semiestruturadas	48
3.2.4	Observação direta	49
3.3	Tratamento dos dados coletados	49
3.3.1	Análise dos dados do questionário.....	49
3.3.2	Análise do conteúdo das entrevistas	50
Capítulo IV - Apresentação e discussão de resultados.....		52
4.1	Resultados a partir da análise do questionário	53
4.1.1	Caracterização geral da amostra	53
4.1.2	Análise descritiva.....	57
4.1.3	Análise de conteúdo.....	68
4.2	Resultados considerando a visão da gestão estratégica.....	72
4.2.1	Perfil dos entrevistados	72
4.2.2	Análise das entrevistas	72
4.2.2.1	Percepção sobre a organização informal.....	72
4.2.2.2	Percepção sobre a integração de servidores.....	74
4.2.2.3	Percepção enquanto chefia.....	76
4.2.2.4	Percepção sobre a visão institucional	77
Capítulo V - Considerações finais		80
5.1	Conclusão.....	81
5.2	Contribuições e impactos esperados	84
5.3	Limitações	84
5.4	Recomendações para trabalhos futuros	85
Referências bibliográficas.....		86
Apêndices.....		90
Apêndice I – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)		91

Apêndice II – Guião das entrevistas	93
Apêndice III – Questionário	94
Anexos.....	101
Anexo I – Exemplos de organogramas do IFMS	102

Índice de Figuras

Figura 1 As características e as disfunções da burocracia.....	13
Figura 2 Modelos estruturais mecanicista e orgânico	17
Figura 3 Os fatores e mecanismos da organização informal da empresa.....	21
Figura 4 Tipos de Redes Sociais Informais	33
Figura 5 Missão, Visão e Valores do IFMS	44

Índice de Quadros

Quadro 1 Elementos de composição e de influência dos grupos informais.....	34
Quadro 2 Organização do roteiro das entrevistas	51
Quadro 3 Pontos em que a organização informal é percebida pelos servidores	68
Quadro 4 Influências positivas e negativas da organização informal na instituição.....	69
Quadro 5 Atividades institucionais que incentivam a interação entre os servidores	71

Índice de Tabelas

Tabela 1 Dimensões do questionário.....	57
Tabela 2 Análise da dimensão Aspectos Organizacionais	58
Tabela 3 Análise da dimensão Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO). 61	
Tabela 4 Análise da dimensão Redes Sociais Informais	64

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição dos participantes por gênero.....	53
Gráfico 2 – Distribuição dos participantes por faixa etária.....	53
Gráfico 3 – Distribuição dos participantes por nível de escolaridade.....	54
Gráfico 4 – Distribuição dos participantes por unidade de lotação.....	54
Gráfico 5 – Distribuição dos participantes por cargos.....	55
Gráfico 6 – Distribuição dos participantes por nível do cargo.....	55
Gráfico 7 – Distribuição dos participantes por tempo de trabalho.....	56
Gráfico 8 – Distribuição dos participantes por ocupar cargo de chefia.....	56
Gráfico 9 – Questão 1 ‘Percebo a existência e a influência que a organização informal exerce no IFMS’.....	58
Gráfico 10 - Questão 5 ‘Busco apresentar críticas e sugestões quando solicitadas’.....	59
Gráfico 11 – Questão 8 ‘Percebo que o IFMS incentiva o trabalho em equipe’.....	60
Gráfico 12 – Questão 10 ‘Percebo que pessoas com perfil de liderança são escolhidas para ocupar cargos de chefia’.....	60
Gráfico 13 – Questão 12 ‘Eu me sinto encorajado em buscar ajuda dos meus colegas de trabalho para realizar alguma tarefa que tenha dificuldade’.....	62
Gráfico 14 – Questão 15 ‘Estou sempre pronto para ajudar aqueles ao meu redor’.....	62
Gráfico 15 – Questão 18 ‘Tento evitar problemas para os colegas de trabalho’.....	62
Gráfico 16 – Questão 20 ‘Participo de atividades sociais informais com colegas de trabalho’.....	63
Gráfico 17 – Questão 22 ‘Procuro conhecer a vida pessoal dos meus colegas’.....	63
Gráfico 18 – Questão 26 ‘Tenho relações de amizade com pessoas de setores diferentes do meu no IFMS’.....	65
Gráfico 19 – Questão 29 ‘Prefiro trabalhar em um setor em que tenha afinidade com os colegas de trabalho’.....	65
Gráfico 20 – Questão 38 ‘Já me senti excluído em relação a grupos de colegas da instituição’.....	66
Gráfico 21 – Questão 33 ‘Obtenho informações sobre o que está acontecendo na instituição e que afeta seus membros com diferentes servidores’.....	66
Gráfico 22 – Questão 35 ‘Sinto que posso confiar em servidores que trabalham em outros setores na instituição’.....	67

Gráfico 23 – Questão 36 ‘Eu me sinto confortável para correr riscos profissionais sem temer consequências negativas’ 67

Lista de abreviaturas

ARS – Análise de Redes Sociais

CCO – Comportamentos de Cidadania Organizacional

CCO-TC – Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento

CEFETS - Centros Federais de Educação Tecnológica

CODIR – Colégio de Dirigentes

COSUP – Conselho Superior

DIGEP – Diretoria de Gestão de Pessoas

IFMS – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul

SUAP – Sistema Unificado de Administração Pública

Este documento é escrito em conformidade com o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa (1990), em vigor desde 2009.

É adotada a 7ª Edição da Norma APA como sistema de referência.

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Para acompanhar o mundo instável em que vivemos, as organizações precisam modificar-se constantemente, visando manter sua posição no mercado. Sabendo que “todas as atividades relacionadas à produção de bens (produtos) ou prestação de serviços (atividades especializadas) são planejadas, coordenadas, dirigidas, executadas e controladas pelas organizações” (Chiavenato, 2003, p. 2), é indispensável enfatizar que essas organizações são formadas primeiramente por pessoas e então pelos demais recursos, como materiais, financeiros, tecnológicos, entre outros.

Diante disso, é de fundamental importância o modelo de gestão adotado por cada uma delas. Pode-se inferir que modelos mecanicistas, hierarquizados e autoritários vêm dando espaço para uma visão mais orgânica, à base da cooperação e participação dos colaboradores. Apesar disso, ainda se observa que nas instituições públicas brasileiras há uma tendência a seguir modelos de gestão mecanicistas e burocratizados, principalmente considerando a diversidade de legislações que regulamentam as ações da Administração. Isso acaba por tornar seus atos rígidos e padronizados, sendo caracterizada por um sistema hierarquizado, departamentalizado e com grande divisão de tarefas.

Paralelamente, destaca-se como um real desafio dos gestores atuais a necessidade de lidar com pessoas de diversos perfis, com diferentes expectativas e experiências, pois são elas as responsáveis pelos resultados nas organizações. Para entender uma organização completamente é preciso que seja levado em consideração o comportamento dos funcionários, as atividades do trabalho em grupo adjacente às suas satisfações e insatisfações, ou seja, reconhecer que se trata de um complexo padrão de inter-relações.

Conforme afirmado por Zanelli e Silva (2008, citado em Zanelli et al., 2013, p. 226), “são as pessoas, por meio de suas interações, que conferem significado existencial para as organizações que ajudam a construir, ao mesmo tempo em que por elas foram também construídas ao longo da vida, sobretudo, do ponto de vista psicossocial”.

Em outras palavras, uma organização deve ser tratada como um sistema social, que só pode ser compreendido em sua totalidade quando considerado sua estrutura formal, bem como a organização informal existente, e a relação entre elas.

Isto é, elementos organizacionais formais e informais definem o andamento da empresa por abrangerem os padrões de interações dos funcionários, por exemplo, “como os esforços são efetivamente coordenados, objetivos compartilhados, informações trocadas e recursos acessados” (Friedrichs, 2015, p. 4).

Observa-se então, que há muito mais por trás do funcionamento organizacional do que somente as estruturas e normas formalmente estabelecidas. Segundo Friedrichs (2015), o estudo abrangendo a noção de organização informal foi relacionado na pesquisa organizacional pela primeira vez em meados do século XX, e a partir daí se pode observar diversas definições, havendo vertentes focadas, por exemplo, em aprendizagem e inovação, em implementação de estratégias, em redes sociais nas empresas, e outras mais relacionadas ao comportamento organizacional.

Sendo os indivíduos os principais atores e com papel fundamental nos processos organizacionais, ou seja, os impulsionadores das ações de transformação em uma organização, o objetivo deste estudo é identificar alguns aspectos da organização informal que podem influenciar internamente uma organização com características mais formais, como é o caso das instituições públicas.

A investigação é desenvolvida no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS), instituição pública brasileira de educação profissional, científica e tecnológica que possui natureza jurídica de autarquia federal, autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, com as atividades supervisionadas pelo Ministério da Educação, sendo formada por dez *campi* e uma Reitoria.

A metodologia utilizada é do tipo exploratória por meio de um estudo de caso, com a análise dos dados através da abordagem quanti-qualitativa. A obtenção dos dados ocorre por questionário aplicado aos servidores técnicos-administrativos efetivos das onze unidades do IFMS, e entrevistas com pessoas em cargos estratégicos de chefia de forma a procurar identificar a visão da gestão atual sobre o tema.

A dissertação está organizada em cinco capítulos, o primeiro apresenta a introdução com a contextualização e a formulação do problema, os objetivos e a justificativa. O segundo capítulo trata do referencial teórico, abordando conceitos relacionados à organização formal e informal e comportamento organizacional relacionados às instituições públicas. No terceiro é exibida a metodologia utilizada, sendo a apresentação e discussão dos resultados expostas no quarto capítulo. Para finalizar, o capítulo V conta com a conclusão, as contribuições, as limitações da pesquisa e sugestões para novos estudos sobre o tema.

1.1 Contextualização e formulação do problema

Homens e máquinas são o que formam o sistema de produção, ou seja, elementos humanos e técnicos são necessários para o processo produtivo global. Contudo, apesar desse binômio não poder dissociar-se e há tempos ser objeto de estudo, no tocante ao capital humano percebe-se que ainda não é totalmente compreendido.

De acordo com Bedani (2012), na interação entre os indivíduos, os grupos e o próprio ambiente de trabalho, atitudes e comportamentos individuais influenciam o contexto organizacional e são por este influenciados. Dessa forma, a dimensão humana está propensa a ocupar lugar de evidência na disposição de energia e empenho por parte de gestores no “desenvolvimento da capacidade de compreender os mecanismos e a dinâmica do comportamento humano nas organizações, notadamente naquelas do setor público, as quais estão revestidas de particularidades de regulação e dignas de destaque” (Bergue, 2010, p. 95).

Como em todos os outros ambientes, nesse âmbito organizacional pode-se dizer que existem duas forças convivendo lado a lado, a organização formal e a informal, podendo uma ser mais influente que a outra, dependendo de como se dá a interação entre elas e do contexto em que a organização se encontra. Mas o evidente é que, por mais que se tente regular o comportamento humano e torná-lo rígido, é impossível impedir o aparecimento das relações informais. Diante disso, seria melhor utilizá-las a favor, aproveitando as forças favoráveis existentes (Witt, 1969).

No entanto, apesar de ser objeto de pesquisa há anos, “a composição da organização informal e os efeitos unificados de seus elementos não são comumente definidos. Isso tem dificultado o avanço do conhecimento sobre a própria organização informal e sua influência no funcionamento da empresa” (Allen et al., 2007, citado em Friedrichs, 2015, p. 1).

Sendo assim, diante da multiplicidade de aspectos existentes sobre o assunto, esta pesquisa exploratória pretende verificar se, no comportamento organizacional do ambiente do estudo, a influência da organização informal é percebida pelos servidores e pela gestão da instituição e se é de alguma forma aproveitada.

Para isso, por meio do levantamento de alguns desses aspectos, nomeadamente o engajamento, o trabalho em equipe, a liderança, as redes sociais e comportamentos de

cidadania organizacional, procura-se identificar essa influência em uma instituição pública brasileira, que é formal em sua concepção.

1.2 Objetivos geral e específicos

A presente pesquisa tem como objetivo geral identificar aspectos da organização informal na instituição de análise e perceber se ela influencia no comportamento organizacional, nas atividades e decisões do IFMS.

Em relação aos objetivos específicos, busca-se:

- a) identificar até que ponto a existência e a influência da organização informal são percebidas na instituição;
- b) verificar se a formação de grupos informais está relacionada aos cargos ocupados e à lotação dos servidores;
- c) averiguar se o comportamento organizacional é afetado pela organização informal;
- d) analisar se os gestores reconhecem a organização informal e se fazem uso dela para tomar decisões e definir políticas organizacionais.

1.3 Justificativa

As razões que levaram ao estudo desse tema são de duas naturezas, uma institucional e outra pessoal. Em relação à instituição, este trabalho tem como finalidade servir como instrumento de análise da dimensão informal no IFMS, até então não estudada, e os resultados obtidos possam dar pistas para facilitar o desenvolvimento futuro do caminho a ser trilhado pela instituição nesse contexto.

De ordem pessoal, busca-se o desenvolvimento profissional da autora que trabalha diretamente na Gestão de Pessoas e que pretende assim ter um maior entendimento do funcionamento das relações interpessoais para melhor realizar seu trabalho na instituição.

Presume-se que este estudo traga uma melhor compreensão da realidade da organização informal existente no IFMS.

De forma secundária, poderá contribuir para que a instituição em análise utilize esse conhecimento para prover um melhor ambiente de trabalho para seus servidores.

CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

É indiscutível a existência da organização informal nos ambientes de trabalho, pois uma vez que existem pessoas haverá também as relações existentes entre elas. Apesar dessa incontestável verdade, percebe-se que os estudos acerca desse assunto ainda são incipientes. Então, para melhor contextualização desta pesquisa, a revisão da literatura abordará alguns construtos que foram selecionados com o intuito de elucidar o tema proposto, focando em alguns elementos das organizações, duas metáforas organizacionais (mecânica e orgânica), a relação entre as formas de organização formal e informal, e aspectos do comportamento organizacional, tendo em vista a realidade das instituições públicas brasileiras.

Além das bases teóricas de cada construto retiradas de livros e publicações clássicas, foi realizada a revisão de artigos científicos e outras dissertações que abordaram assuntos que permeiam o tratado nessa pesquisa.

2.1 As organizações

As organizações são sistemas complexos e paradoxais. No início da história das teorias administrativas eram entendidas apenas como máquinas orientadas para a minimização da insegurança e do ruído, baseadas nos pilares da ordem, controle, estabilidade e regularidade, e progressivamente passaram a ser encaradas como sistemas abertos, sujeitos a oscilações e pressões externas que exigem mudanças constantes para atingir um equilíbrio (Chiavenato, 2003).

Corroborando, para Barnard (1938, citado em Andrade et al., 2018, p. 2), “as organizações podem ser definidas como sistemas de cooperação operados pelos recursos humanos e não apenas como um produto da engenharia mecânica, como difundido pela Escola de Administração Científica”.

Para essa mudança de entendimento foram necessárias várias décadas e diversas teorias, que ora enfatizavam a estrutura, as tarefas, e ora as pessoas e também o ambiente.

A Teoria Clássica em sua essência imbuíu as organizações em serem sistemas racionais focados na eficiência, ideal defendido por muitos, porém não tão fácil de ser atingido uma vez que são formadas por pessoas e não engrenagens e rodas inanimadas. Embora essa teoria tenha dado certo reconhecimento a aspectos humanos como liderança, iniciativa, benevolência, equidade, espírito de união, entre outros, não foram explorados suficientemente outros aspectos do fator humano na organização (Morgan, 2006).

Com a Teoria das Relações Humanas foi possível observar a mudança de foco. Após a experiência de Hawthorne, sob a liderança de Elton Mayo, comprovou-se que somente a recompensa salarial não era único fator de satisfação do trabalhador, ele também era motivado por recompensas sociais e simbólicas (Chiavenato, 2003). Foi identificada a “importância das necessidades sociais no ambiente de trabalho e o fato de que grupos de trabalho podiam satisfazer essa necessidade restringindo a produção e se envolvendo em outras atividades não planejadas” (Morgan, 2006, p. 56). A partir de então, as organizações passaram a considerar a importância da motivação, da organização informal, da comunicação e da liderança.

Seguiram sendo formuladas outras tantas abordagens com uma visão mais ampla, não mais voltada somente para a própria organização bem como para sua relação com as demais organizações do ambiente, destacando-se: a Estruturalista, advinda do crescimento das burocracias, da necessidade de ordem e exatidão; a Comportamental, focada nos processos organizacionais e no comportamento dos trabalhadores e da organização como um todo; a Sistêmica, que buscava formar teorias aplicáveis na realidade das organizações a partir de suas experiências; e a Contingencial, que enfatizava a relatividade e defendia que as características do ambiente que motivam as características organizacionais (Chiavenato, 2003).

O que se percebe é que há uma constante busca por novas teorias ou então melhorias de aspectos das já existentes, evolução que certamente continuará ocorrendo, como inferem Préve et al. (2012, p. 11), uma vez que as “organizações possuem o papel de servir a sociedade e estão por isso em constante construção, reorganizando seus recursos para atender a diferentes demandas”.

Na visão de Maurício Tragtenberg, representante da teoria crítica no campo dos estudos organizacionais, independente da teoria administrativa relacionada, o lucro das organizações é a única finalidade, pois todas elas

nascem predestinadas a garantir a produtividade nas organizações, sofrendo, portanto, de uma inexorável vocação para harmonizar as relações entre capital e trabalho. Constitui-se assim, na visão do autor, a ideologia da harmonia administrativa, que, ao dissimular a natural tensão entre os interesses de empresários e trabalhadores, dissolve as energias individuais e sociais direcionadas para a democratização das relações no mundo do trabalho. Isto possibilita que o monopólio do poder e as relações de dominação prevaleçam, reduzindo as perspectivas de emancipação humana nas organizações. Em outras palavras, a harmonia administrativa favorece a produtividade e a ordem nas organizações, mas está muito longe de promover a liberdade do trabalhador (citado em Paula, 2002, p. 128).

Para Chiavenato (2003, p. 565), os funcionários estão cada vez mais ocupando seu espaço nesse meio, pois “tem-se percebido a importância das relações entre os componentes da empresa, as mútuas influências nos processos de trabalho, a necessidade de visão integrada e a importância do lado emocional, afetivo, e não somente racional, no processo decisório”. Para o autor, a organização é um sistema criado pelo homem, formado por diversas unidades que trabalham em conformidade umas com as outras a fim de atingir seus objetivos, tanto os organizacionais quanto de seus trabalhadores, mantendo uma dinâmica interação com seu meio ambiente, influenciando ou recebendo influência dele.

Assim, cada organização desenha o caminho que irá seguir, recebendo as influências do ambiente em que está inserida e, principalmente, de acordo com o desejo da gestão responsável, como descrito por Bastos et al. (2013, p 280),

os gestores responsáveis por essa tarefa utilizam estratégias distintas que vão desde a coerção, por meio de estabelecimentos de regras rígidas e normas restritivas, até as diferentes tentativas de obter o envolvimento e o engajamento das pessoas com valores, objetivos, regras e procedimentos culturalmente definidores da forma como a organização funciona em seu cotidiano.

Segundo Guimarães (2000, p. 127), “parece haver um consenso entre estudiosos da teoria organizacional de que o sucesso de uma organização é, cada vez mais, influenciado pela sua capacidade de implementar formas flexíveis de gestão que possam fazer face às mudanças do mundo contemporâneo”. Para ele, o gestor de organizações, sejam elas privadas ou públicas, deve contar com capacidade para gerir além das competências individuais, também as equipes, as redes sociais, a aprendizagem e a inovação como um todo, assim proporcionando à organização as condições necessárias para ser competitiva no cenário da atual sociedade do conhecimento e da informação.

O mesmo autor afirma que em relação ao setor público, há o desafio de modificar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de isolamento, em organizações flexíveis e empreendedoras. Para tanto, as organizações públicas precisam desenvolver padrões de gestão semelhantes aos de empresas privadas, mas adequadas à sua natureza visando à eficiência e à qualidade na prestação de serviços públicos (Guimarães, 2000).

É o que também defende Morgan (2006, p. 168), ao afirmar que “as organizações modernas são sustentadas por sistemas de crença que enfatizam a importância da racionalidade, e sua legitimidade aos olhos do público geralmente depende de sua habilidade de demonstrar a racionalidade e objetividade da ação”.

Neste sentido, as organizações adotam modelos organizacionais para definir aspectos internos como: cadeia de comando, distribuição de tarefas, especialização do trabalho, formas de controle, departamentalização, entre outros.

Os modelos correspondem a estruturas organizacionais já consolidadas. Estas estruturas surgem nas organizações como “instrumento de coordenação de atividades e de controle da atuação de seus membros”, e são definidas como a “forma de gerir a complexidade, a formalização e a centralização” existentes nelas (Camara et al., 2013, p. 238).

Sobre o conceito de modelo, Chanlat (2002) utiliza as expressões ‘modo’ ou ‘método de gestão’ para aludir às práticas administrativas adotadas pela direção de uma empresa para atingir os objetivos estipulados. O conceito envolve ainda as

condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e o controle dos resultados, as políticas de gestão de pessoal, e os objetivos, os valores, e a filosofia da gestão que inspiram (p. 119).

Para o autor, os métodos de gestão são influenciados por fatores internos, como estratégia interna, recursos, pessoal, tecnologia utilizada, cultura, tradições, personalidades dos dirigentes, e por fatores externos, como a economia, globalização e concorrência, tendo também influência direta do contexto político, cultural e social no qual a organização está inserida (Chanlat, 2002).

Segundo Morgan (2006, p. 20), “para atingir maior eficácia, os administradores precisam desenvolver a habilidade de identificar e usar diferentes abordagens à administração e organização”. Assim, em seu livro *Imagens da Organização*, o autor se mune de metáforas organizacionais para explicar as diferentes formas de se perceber a organização e a administração. Segundo o mesmo autor, “o uso de metáforas múltiplas para entender a organização e a administração dá-nos uma capacidade de ver diferentes dimensões de uma situação, mostrando como diferentes qualidades da organização podem coexistir, apoiando, reforçando ou contradizendo uma à outra” (p. 23).

2.2 Metáforas organizacionais

A metáfora, figura de linguagem que transfere o significado de uma palavra para outra, é utilizada como expressão linguística e simbólica que evidencia um universo conceitual,

com as crenças e as práticas de quem a aplica. É uma forma genuína de expressar visões com elementos-chave no âmbito da realidade que se pretende representar¹.

No livro *Imagens da Organização*, Morgan (2006) descreve diferentes metáforas que representam as organizações como máquinas, organismos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxo e transformação, e instrumentos de dominação. Não considerando uma mais válida em detrimento de outra, para este estudo, de todas elencadas por ele, ganham principal consideração as metáforas: mecânica e orgânica.

Isso se deve por serem formas mais globais de identificação de modelos organizacionais e de possível enquadramento das teorias administrativas existentes. Não é pretensão se fazer uma análise aprofundada, mas sim expor as principais características que diferenciam essas duas metáforas e quais são perceptíveis nas instituições públicas brasileiras.

2.2.1 Metáfora mecânica – sistema burocrático

Visualizar uma organização como máquina significa tratar-se de um local planejado e estruturado para atingir determinados fins, por meio de metas e objetivos, com tarefas e atividades pré-estabelecidas, tendo como seu desenho um organograma, e que se espera de seus empregados um comportamento predeterminado (Morgan, 2006).

Segundo o mesmo autor, as organizações são vistas como máquinas desde a revolução industrial, com o desenvolvimento do planejamento lógico de atividades que sem dúvida aumentou a capacidade de produção, mas ao mesmo tempo limitou a adaptação às mudanças.

Camara et al. (2013) caracterizam essa estrutura mecanicista apontando elevado grau de diferenciação horizontal, formalização e centralização de decisões. Para eles, quanto mais verticalizada a estrutura da organização, mais demorado é o processo de decisão, pois a delegação de poder não é comum em organizações muito hierarquizadas.

Teorias administrativas como a Administração Científica, desenvolvida por Taylor, com sua ênfase nas tarefas, buscando sempre o melhor custo/benefício para o sistema produtivo, e a Teoria Clássica, de Henry Fayol, que enfatizava a importância da estrutura

¹ Retirado de <https://www.significados.com.br/metafora/> em 5 de setembro de 2021.

organizacional e o planejamento, são exemplos importantes dessa visão mecânica imposta em empresas desde o início do século XX.

Morgan (2006, p. 46) defende que os “princípios da administração científica” seguem até hoje influenciando organizações, onde é possível observar “pessoas com tarefas fragmentadas e altamente especializadas de acordo com um elaborado sistema de planejamento do trabalho e avaliação de desempenho”, em que se pese o crescimento da produtividade à redução de trabalhadores a meros autômatos.

Já estudiosos representantes da Teoria Clássica têm em comum a ideia de que a administração é um “processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle”, pensamentos baseados em princípios militares e de engenharia, sendo similares a aspectos atuais como autoridade, unidades de comando, subordinação, divisão de trabalho entre outros. (Morgan, 2006, p. 41).

A partir da década de 40, teóricos se inspiram no trabalho de Max Weber para uma nova abordagem, a Teoria da Burocracia. Segundo Chiavenato (2003, p. 254), “a burocracia foi uma invenção social (...) com a finalidade de organizar detalhadamente e de dirigir rigidamente as atividades das empresas com a maior eficiência possível”. Essa nova forma da administração se espalhou rapidamente pelos variados “tipos de organizações humanas, como indústrias, empresas de prestação de serviços, repartições públicas e órgãos governamentais, organizações educacionais, militares, religiosas, filantrópicas etc.”

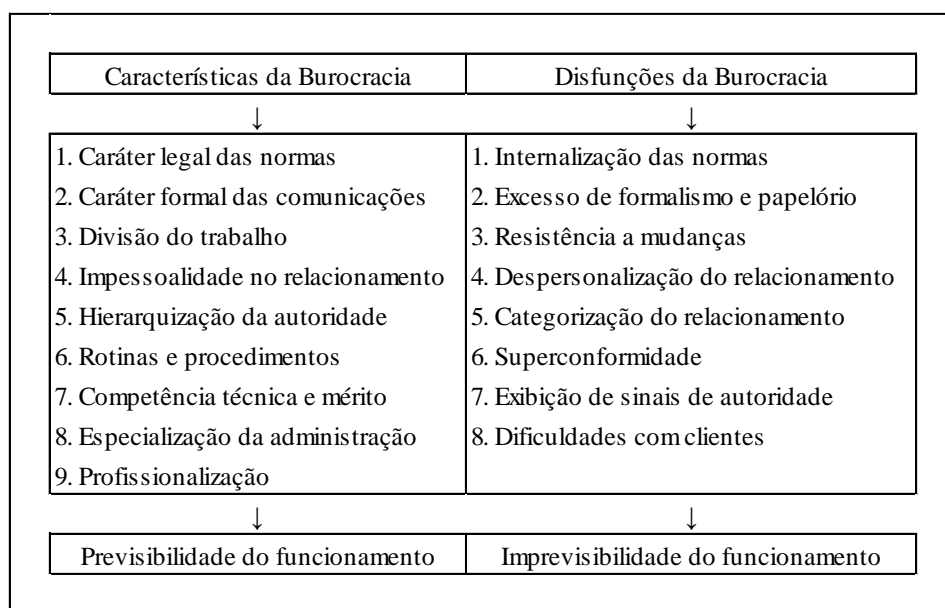
Para Morgan (2006), foi Weber um dos primeiros teóricos a observar que o impacto da rotinização da burocracia no processo de administração era semelhante à máquina rotinizando a produção, como também reconheceu o potencial dessa abordagem burocrática em atingir a vida das pessoas “corroendo o espírito humano e a capacidade de ação espontânea” (p. 40), questionando até o futuro das organizações mais democráticas.

Apesar da visão de Weber em acreditar que “a burocracia é a organização eficiente por excelência” (Chiavenato, 2003, p. 262), o que até pode ser alcançado uma vez que “quando as metas são fixas, o ambiente é estável e a força de trabalho é dedicada e submissa, um modo de organização mecânico pode representar a base de uma operação eficiente” (Morgan, 2006, p. 37), mas, para tanto, é necessário também levar em consideração que em outras situações organizacionais os resultados podem ser negativos.

Os aspectos imprevistos ou não desejados da burocracia são conhecidos como disfunções, ou seja, principais consequências diretas que ocorrem ao excluir o fator humano do modelo e que levam à sua ineficiência, pois essa teoria se baseia no entendimento do comportamento padronizado das pessoas (Chiavenato, 2003).

Figura 1

As características e as disfunções da burocracia



Fonte: Retirado de “Teoria Geral da Administração” (Chiavenato, 2003, p. 269).

Diante das características apontadas pelo modelo burocrático, é possível perceber que os principais imprevistos no funcionamento das organizações estão vinculados à forma como os trabalhadores assimilam as diretrizes da burocracia, tornando-se menos flexíveis, dependentes do formalismo, intrinsicamente agarrados a regras e rotinas, impessoais nas suas relações internas e com clientes, e acostumados com a hierarquia de autoridade.

Percebem-se como limitações dessa abordagem mecânica as dificuldades às mudanças constantes que as organizações têm que enfrentar, a falta de flexibilidade e barramento da criatividade e de iniciativa de qualquer colaborador, comunicação ineficiente frente a novas circunstâncias, além de um sentimento geral de descaso por parte dos trabalhadores em relação a tarefas e atividades que não lhes são atribuídas.

Como consequência direta, essas organizações não conseguem a agilidade estratégica, gerencial e operacional que são exigidas por todos os segmentos de mercado do atual cenário competitivo. Isso ocorre porque, conforme observado por Morgan (2006, p. 50), “ao considerar a organização como um processo racional e técnico, a imagem mecânica tende a subestimar os aspectos humanos da organização e a negligenciar o fato de que as

tarefas das organizações são muito mais complexas, incertas e difíceis do que as desempenhadas pela maioria das máquinas”.

O mesmo entende Bergue (2010), ao afirmar que as organizações, em sua ‘dimensão técnica’, ou seja, suas estruturas e processos, apenas operam, e que só existem realmente a partir da interação das pessoas, sua ‘dimensão social’. São elas que dão ‘vida’ às organizações, “fazendo delas estruturas que podem ser melhor identificadas com sistemas abertos, em constante processo de troca de energia com o ambiente em que se inserem” (p. 94).

Dessa forma, a metáfora orgânica desponta para tornar mais ampla a análise desse ambiente organizacional, buscando aspectos complementares antes não observados.

2.2.2 Metáfora orgânica – sistema aberto

Na segunda metade do século XX, os problemas observados na abordagem mecanicista das organizações “resultaram no deslocamento da atenção da ciência mecânica para a biologia como fonte de ideias para analisar a organização” (Morgan, 2006, p. 54).

Segundo Morgan (2006), comparar uma organização a um organismo remete-se ao instinto deste de adaptação e sobrevivência em ambientes que estão em constante mudança, como também explicita que diferentes tipos de organização com diferentes técnicas organizacionais são favorecidos por diferentes ambientes, então o sucesso ocorre a partir da harmonia com o ambiente.

A metáfora orgânica percebe a organização como um conglomerado de seres humanos, negócios e necessidades técnicas inter-relacionados, considerando-a um ambiente aberto, mais descentralizado, pautado na qualidade e não na quantidade dos produtos, e na responsabilidade atribuída aos funcionários, destacando a relação entre os indivíduos e os grupos e a motivação para o trabalho. Leva também em consideração as necessidades complexas dos colaboradores em busca da satisfação de uma vida plena e saudável, resultando como consequência uma maior eficiência no trabalho (Morgan, 2006).

Para Camara et al. (2013), a estrutura orgânica apresenta menor nível de formalização e diferenciação horizontal, maior descentralização, ou seja, maior participação na tomada de decisão de gestores intermediários e uma satisfatória rede de transmissão de informação.

Assim, alternativas à predominante organização meramente burocrática surgiram à medida que as necessidades dos indivíduos começaram a virar foco nos estudos e se tornaram uma nova linha de pesquisa.

O experimento de Hawthorne, já citado, trouxe a perspectiva de novas necessidades organizacionais, ou seja, a identificação das necessidades sociais e psicológicas dos trabalhadores. Deu origem a novas teorias baseadas na ideia de que o “os indivíduos e os grupos, como organismos biológicos, só operam eficazmente quando suas necessidades são atendidas” (Morgan, 2006, p. 56). Uma delas amplamente conhecida é a Pirâmide da Hierarquia das Necessidades Humanas desenvolvida por Abrahan Maslow (que será detalhada mais adiante), importante por demonstrar que o modelo burocrático, que oferecia motivação apenas por salários ou garantia de vagas de trabalho, atendia apenas as necessidades do nível mais baixo da hierarquia das necessidades humanas (Morgan, 2006).

A partir de então, foi dada diferente atenção em busca de oferecer aos funcionários um espaço de trabalho propício para maior produtividade e satisfação, buscando interligar o interesse deles ao das organizações.

Para Wood (1992) a metáfora orgânica está relacionada com a Teoria dos Sistemas, que pondera que as organizações são sistemas abertos pois ao mesmo tempo que influenciam o ambiente externo que estão inseridas, elas dependem dele para sobreviver.

Resumindo,

o sistema aberto pode ser compreendido como um conjunto de partes em constante interação e interdependência, constituindo um todo sinérgico (o todo é maior do que a soma das partes), orientado para determinados propósitos (comportamento teleológico orientado para fins) e em permanente relação de interdependência com o ambiente (Nascimento, citado em Chiavenato, 2003, p. 479).

A organização, vista como um sistema aberto, concilia duas características opostas que garantem sua sobrevivência: a homeostasia, que assegura a rotina e o equilíbrio do sistema, e a adaptabilidade que leva à mudança e à inovação até alcançar uma nova estabilidade (Chiavenato, 2003).

Como um desdobramento desse enfoque de adaptação da organização ao ambiente, surgiu a Teoria da Contingência, que destaca a necessidade de equilíbrio entre as dimensões interna e externa (o ambiente) da organização.

A abordagem contingencial entende as organizações como sistemas abertos e busca diferentes formas de organizar até encontrar a apropriada, dependendo do tipo de tarefa e do ambiente em questão, e visa, especialmente, alcançar alinhamentos e bons ajustamentos. Segundo Morgan (2006, p. 64), “se estabeleceu como uma perspectiva dominante na análise organizacional moderna”.

Chiavenato (2003, p. 501) concorda ao inferir que essa abordagem “ênfatisa a natureza multivariada das organizações e procura verificar como elas operam sob condições variáveis e em circunstâncias específicas”.

Para Morgan (2006), é possível identificar como vantagens da metáfora orgânica: a ênfase dada ao ambiente em que as organizações estão inseridas; a visão de que a sobrevivência e a evolução são processos a serem desenvolvidos constantemente; o papel da inovação como prioridade; e a dependência delas com as demais organizações e com o todo a seu redor.

Porém, concluir que há uma seleção natural apenas pelo ambiente em que as organizações estão inseridas, sem levar em consideração seu poder de influenciar sua própria sobrevivência, de escolher se preferem competir ou colaborar, além de reconhecer que “a maioria das organizações não são funcionalmente unificadas como os organismos”, traz limitações dessa visão organizacional que não podem deixar de ser questionadas (Morgan, 2006, p. 87).

Além disso, outro ponto complicado da metáfora orgânica é “o pressuposto implícito da utilização de um modelo no qual as espécies e suas características são bem definidas. As organizações, por sua vez, tendem a ter características com variação contínua (...) já que são fenômenos socialmente construídos”. Porém, uma vez ultrapassados esses obstáculos, destaca-se a “busca da harmonia entre estratégia, estrutura, tecnologia e as dimensões humanas” (Wood, 1992, p. 12).

2.2.3 Comparação entre as estruturas mecanicista e orgânica

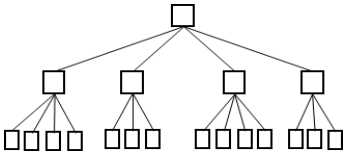
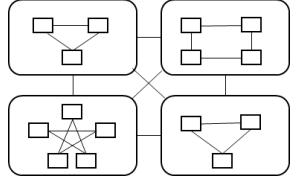
A Figura 2 traz um resumo comparativo entre as metáforas apresentadas, expondo as principais características das duas estruturas.

Diferenças essas observadas também num estudo realizado por Burns e Stalker (citado em Chiavenato, 2003) que, ao analisarem a relação entre práticas administrativas e

ambiente externo em indústrias inglesas, chegaram às duas classificações, organizações mecânicas e orgânicas.

Figura 2

Modelos estruturais mecanicista e orgânico

Estrutura Mecanicista	Estrutura Orgânica
Exemplo de organograma 	Exemplo de organograma 
Alta diferenciação horizontal, coordenação centralizada	Baixa diferenciação horizontal, elevada interdependência
Relações hierárquicas rígidas com cargos bem definidos	Intensa interação com cargos mutáveis e autodefinidos
Tarefas fixas, simples e repetitivas	Tarefas flexíveis, únicas e complexas
Alto formalismo	Baixo formalismo
Canais formais de comunicação e limitada capacidade de processamento de informação	Comunicação informal e capacidade expandida de processamento de informação
Centralização do poder de decisão	Descentralização do poder de decisão
Adequado para eficiência de produção	Adequado para criatividade e inovação

Fonte: Elaboração própria, adaptado de “Humanator XXI. Recursos humanos e sucesso empresarial”, de Camara et al., 2013, p. 237 e de “Teoria Geral da Administração”, de Chiavenato, 2003, p. 507.

Os exemplos de organogramas apresentados são representações gráficas de estruturas organizacionais. Como definido por Morgan (2006, p. 42), o organograma representa “um padrão de cargos precisamente definidos, organizados de maneira hierárquica através de linhas precisamente definidas de comando e de comunicação”.

No serviço público é fácil de se observar que o modelo mecanicista, no qual a burocracia ainda se destaca, é mais viável por ter aspectos rígidos, inclusive de legislação, sendo que “as organizações burocráticas tendem a funcionar mais eficientemente em ambientes estáveis e, de certa forma protegidos e que espécies muito diferentes são encontradas em regiões mais competitivas e turbulentas, tais como os ambientes de empresas de alta tecnologia” (Morgan, 2006, p. 54).

Diante de todo o exposto, cabe agora apresentar as diferenças entre a organização formal e a informal, uma vez que todo grupo social está condicionado a elas, inclusive na atmosfera do trabalho.

2.3 As formas de organização formal e informal

Partindo do princípio da importância percebida dos recursos humanos nas organizações, é possível fazer um paralelo entre os aspectos formais e informais existentes em uma instituição. Por um lado, a organização formal busca “a obtenção de um objetivo proposto, através do comportamento adequado dos indivíduos [...] e define os padrões de relacionamentos fixando-os em regulamentos e leis” (Witt, 1969, p. 204), sendo “constituída pela estrutura organizacional, cargos, relações funcionais, níveis hierárquicos” (Chiavenato, 2003, p. 130). Do outro, a organização informal compreende o “sistema social institucional não codificado incorporado dentro das estruturas formais da empresa” (Friedrichs, 2015, p. 7), e tem seu inestimável valor já que “os relacionamentos sociais são fontes de informações e de desempenho cruciais nas organizações” (Davenport et al., 2006, p. 32).

Witt (1969) sintetiza diferenciando a organização formal como aquela que se refere aos aspectos técnicos, ou seja, estruturada de forma proposital, enquanto a informal alude aos humanos, não havendo uma aliança premeditada, o que não quer dizer que não seja organizada. “Os indivíduos componentes dos grupos sociais propriamente ditos apresentam sempre relações organizadas, podendo-se dizer que a organização formal é uma realidade racional e que a organização informal é uma realidade social” (p. 205).

Para Gulati e Puranam (2009, p. 2), sob certas condições, “a organização informal pode compensar a organização formal, motivando uma forma distinta, mas valiosa de comportamento do funcionário que a organização formal não enfatiza e vice-versa”. Eles denominam esse efeito de ajuste compensatório. Esse pensamento é corroborado por Morgan (2006), o qual afirma que, em diversas partes do mundo, a pesquisa “tem mostrado que ao planejar ou administrar qualquer tipo de sistema social, seja ele um pequeno grupo, uma organização ou uma sociedade, é preciso ter em mente a interdependência das necessidades técnicas e humanas” (p. 59).

Em seguida, apresentam-se mais definições e detalhamentos sobre as organizações formal e informal.

2.3.1 A organização formal

Muitas vezes pensa-se que somente o organograma expressa a organização formal de uma empresa, porque por ele estão “formalizadas estruturas e hierarquias que orientam

atividades e processos”. Na verdade, a organização formal é constituída por “hierarquias prescritas, responsabilidades, estruturas de relatórios, (...) normas, símbolos, regras sobre o comportamento e critérios de desempenho dos funcionários”, o que gera a estabilidade organizacional juntamente com o pagamento correto de salários e a autoridade gerada pelos cargos, garantindo assim a consistência e os resultados desejados (Friedrichs, 2015, pp. 4-5).

Ainda, segundo o mesmo autor, a organização formal existe e é necessária para que sejam definidas as funções de cada empregado e para estabelecer a relação entre eles, já que “cada membro de uma empresa cumpre um papel projetado para alcançar o propósito formal da empresa em cooperação com as outras funções (Friedrichs, 2015, p. 5).

Witt (1969) acrescenta que na organização formal as relações são impessoais, ou seja, “ligações indiretas, formais, deliberadas, racionais, categorizadas” (p. 204). Além disso, o código de conduta regulamentado colabora para a supressão de possíveis hostilidades resultantes de ações baseadas em conexões afetivas, o que pode ser prejudicial aos demais colaboradores da organização. De acordo com a autora,

através da definição clara dos direitos e deveres, pretende-se, também, obter uma maior precisão e eficiência na execução das tarefas. Realmente, sendo enunciadas todas as atividades, existindo um sistema de procedimentos, as normas de conduta ficam claras, facilitando a ação dos membros componentes da organização (Witt, 1969, p. 204).

Paula (2002) lembra que o formalismo e a hierarquia são remanescentes do complemento entre o taylorismo e as teorias de Fayol, que foram inspiradas nas estruturas militares, dando assim os preceitos para a organização burocrática, como mostrada na Figura 1.

É possível observar que o modelo burocrático se destaca nas principais características apontadas na organização formal. Ele “coloca maior ênfase na função organização: a análise e a descrição de cargos, a divisão racional das tarefas, a criação de fluxogramas e canais de comunicação entre departamentos e setores” (Secchi, 2009, pp. 363-364).

No setor público, de acordo com Bergue (2010), o que se percebe é que a ausência de formalização pode resultar na desarmonia de informação, na incapacidade operacional, em atividades sobrepostas, como também na incerteza e descontinuidade. No entanto, a formalização em demasia pode desencadear a morosidade, altos custos, a perda de propósito (já que os aspectos formais podem avocar serem fim em si mesmos), dentre outras ocorrências disfuncionais naturais da dinâmica organizacional.

Na realidade do serviço público brasileiro, compreende-se que a organização burocrática é eficiente na sua compreensão formal, principalmente porque na ocasião em que ocorreu sua ascensão, ia ao encontro com os traços característicos históricos do aparelho do Estado. Mas, vale lembrar das disfunções desse modelo de organização “decorrentes da interação humana no ambiente de trabalho, fruto das diferentes aspirações e propósitos de cada indivíduo e dos grupos informais em conflito com as diretrizes e os objetivos institucionais” (Bergue, 2010, p. 24).

Além disso, conforme já apontado, no decorrer do desenvolvimento das teorias administrativas, a Teoria das Relações Humanas “nasce da necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho com a aplicação de métodos científicos e precisos” (Chiavenato, 2003, p. 102). Dessa forma, o olhar dos estudiosos se expandiu e voltou-se para outro aspecto “aparentemente invisível, um segundo sistema que contribui tanto para o funcionamento da empresa quanto a organização formal” (Friedrichs, 2015, p. 6).

2.3.2 A face oculta: a organização informal

O ser humano tem como característica basilar a associação aos seus iguais para a satisfação de suas necessidades. Essa interação social induz à constituição de grupos. “Podemos dizer que os indivíduos se encontram normalmente agrupados, em unidades com formas diferentes, apresentando cada qual características próprias, identificáveis, decorrentes de um sistema de relações particular” (Witt, 1969, p. 204). Esses grupos podem ter origens étnicas ou culturais análogas ou ter vínculos que extrapolam o ambiente de trabalho (Morgan, 2006).

Assim se constitui a organização informal. Para Abdirad e Shahrabi (2020, s. p.), ela “é formada com base em perspectivas e avaliações culturais e interesses compartilhados por meio de amizade e relacionamentos pessoais”.

Reconhecida desde o estudo de Chester Barnard do final da década de 30, a organização informal complementa a formal validando sua estrutura de autoridades e permitindo que as tarefas possam ser desempenhadas de forma mais ampla, além de influenciar o conjunto de atividades que os próprios funcionários determinam como balizadores de ‘recompensas’, formando-se os grupos coesos daqueles que se comportem de acordo com o desejado (Gulati & Puranam, 2009).

Friedrichs (2015, p. 8), de maneira mais ampla, define que a organização informal consiste em

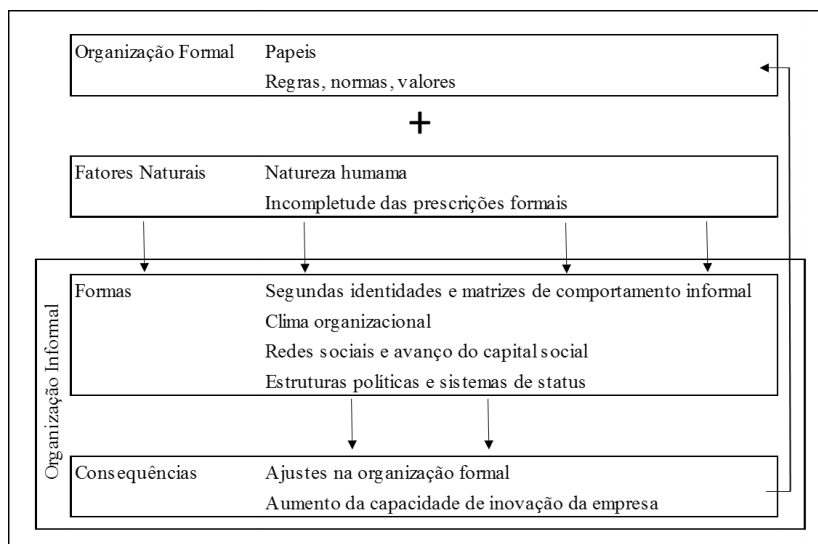
conexões informais entre os funcionários que se aglomeram na hierarquia e redes informais abrangendo departamentos. Por meio deles, o capital social informal se difunde. Outro elemento é o clima organizacional que rege as atividades dos funcionários. Além disso, sistemas políticos e estruturas de status influenciam a rede e o comportamento de contribuição dos funcionários. Assim, estimula um espectro de necessidades dos funcionários que não foram contabilizadas pela organização formal. Ela também fornece uma estrutura e uma variedade de ações para escolha em situações nas quais a organização formal não consegue orientar.

Dessa forma, aumenta-se o leque de opções não só para ações, mas também novas possibilidades para tomadas de decisões, como destacado por Abdirad e Shahrabi (2020, s. p.) em que “a maioria dos problemas organizacionais para os quais não há solução formal deve ser tratada informalmente”.

Friedrichs (2015) sintetiza, na figura abaixo, a relação dos fatores humanos naturais somados aos fatores estabelecidos pela organização formal, levando às formas e consequências da organização informal.

Figura 3

Os fatores e mecanismos da organização informal da empresa



Fonte: Traduzido de “The hidden power – definitions, characteristics and influences of the informal organization on firm innovativeness”, (Friedrichs, 2015, p. 10).

Ainda, segundo o mesmo autor, a organização informal possui algumas características: força e equilíbrio, estabilidade e flexibilidade. Uma organização informal é considerada forte e equilibrada quando as instituições informais são amplamente compartilhadas por toda a empresa e quando as redes são constantemente abordadas. Quando é fraca, a influência é bem menor ou até mesmo vira um obstáculo para o andamento da empresa.

Já a estabilidade e a flexibilidade são percebidas em nível geral e em rede. A estabilidade se mostra na lentidão de adaptação às mudanças relacionadas à organização formal, por exemplo, o que acaba fornecendo certa estrutura à empresa em meio a transformações. Por outro lado, é possível também verificar como ela pode ser dinâmica e adaptativa, já que as composições de redes podem se alterar conforme novos projetos demandam diferentes conhecimentos e informações (Friedrichs, 2015).

O mesmo entendimento tem Gulati e Puranam (2009). Por meio da reorganização - “mecanismo importante pelo qual as empresas podem renovar alinhamento entre estratégia e organização” (Chandler, 1962, citado em Gulati & Puranam, p. 3), é possível aperfeiçoar os limites organizacionais internos, o que permite melhorias. Porém, enquanto a organização formal (regulamentos e normas) pode ser mudada de forma mais célere, a organização informal (padrão de interações sociais) geralmente esbarra em atrasos. Essa inconsistência pode elevar até os riscos de decadência organizacional.

Os mesmos autores defendem que essas reorganizações são importantes mecanismos para resolução de incompatibilidades organizacionais, ou seja, quando a organização formal e a organização informal se encontram em extremos opostos de uma dualidade. Seria como um ‘ajuste compensatório’ necessário entre a organização formal e informal, no qual “uma compensa a outra motivando comportamentos diferentes de funcionários, mas valiosos em conjunto” (Gulati & Puranam, 2009, p. 4).

2.3.2.1 Origem e pesquisa da organização informal

Para Friedrichs (2015), Chester Barnard foi o primeiro a teorizar sobre a organização informal. Com seu livro ‘As funções do executivo’, introduziu a teoria da cooperação na organização. Devido às limitações biológicas, físicas e psicológicas, as pessoas precisam da cooperação de outras para superá-las. Isso leva à formação dos grupos sociais, os quais existem quando há interação entre duas pessoas ou mais, e onde existe a vontade de cooperação e objetivos comuns entre elas (Chiavenato, 2003).

Abdirad e Shahrabi (2020) também afirmam o pioneirismo de Barnard, pois

é o primeiro a estudar as relações entre as organizações formais e informais, bem como os processos de decisão nas funções de organização e gestão. Ele defende uma relação entre redes sociais e informais, bem como com sistemas e objetivos formais. Ele é um dos pensadores que descobriu a importância da estrutura organizacional e observou que as relações informais ajudam a conduzir o trabalho e auxiliam os funcionários a atender às suas necessidades sociais (s. p.)

Para Chiavenato (2003), a organização informal se origina da necessidade que os seres humanos têm em se relacionar com outras pessoas e se integrar a grupos sociais, o que gera, por exemplo, status, relações de coesão ou antagonismo, colaboração espontânea, padrões de comportamentos e atitudes, o que acaba transcendendo a organização formal. Segundo o autor, os grupos informais podem ser condicionados a interesses comuns, períodos de lazer, flutuação de pessoal dentro da empresa ou até mesmo provocados pela própria organização formal.

Além da necessidade natural dos seres humanos em interagir uns com os outros, por meio desses contatos voluntários durante os intervalos de trabalho, as pessoas “visam socializar a nível pessoal e obter capital social de outros funcionários, como conselho privado e amizade, ou informações profissionais e suporte prático. Este comportamento intrinsecamente cooperativo e habitual dos seres humanos faz com que atividades e estruturas informais surjam e persistam” (Borgatti & Cross, 2003, citado em Friedrichs, 2015, p. 11)

Conforme o mesmo autor, outro argumento que explica os seres humanos como responsáveis pela origem da organização informal é o de que eles não se sentem satisfeitos somente com as limitações organizacionais das atividades estabelecidas de forma formal, buscando então alcançar essa satisfação através de um comportamento informal (Friedrichs, 2015).

A pesquisa realizada em Hawthorne nos anos de 20 e 30, sob a liderança de Elton Mayo, destacou-se também por identificar a “importância das necessidades sociais no ambiente de trabalho” e a existência de uma organização informal, “baseada em grupos de amizade e em interações não planejadas [...], mostraram que as atividades do trabalho são influenciadas tanto pela natureza dos seres humanos quanto pelo plano formal e que precisamos prestar muita atenção ao lado humano da organização”. Do mesmo modo, a questão da motivação também se tornou um aspecto importante, dando lugar a uma “nova teoria da organização, construída sobre a ideia de que os indivíduos e os grupos, como os organismos biológicos, só operam eficazmente quando suas necessidades são atendidas” (Morgan, 2006, p. 56).

Para Tragtenberg, Mayo levou em consideração os estudos de Durkheim e concluiu pela “revalorização dos grupos informais na organização como forma de combater a sensação de anomia (desenraizamento) e promover o equilíbrio das relações” evitando assim

possíveis conflitos que podem extinguir as sociedades. Na concepção de Tragtenberg, “o positivismo é a base da lógica cooperativa e integradora que permeia a escola das relações humanas”. Para o autor, Mayo destacou a finalidade da eficiência da escola clássica por meio da cooperação, consenso, integração e participação, aí residindo “o caráter ideológico da escola das relações humanas: ela procura dissimular a dominação através de discursos e práticas participativos, desviando a atenção de seu objetivo central, que é manter a produtividade nas organizações e reduzir as tensões entre capital e trabalho” (citado em Paula, 2002, p. 131).

Porém, essa mesma escola também abarca características tayloristas, “pois prossegue escamoteando os conflitos, uma vez que apenas substitui a contenção direta pela manipulação, além de manter a separação entre planejamento e execução no desenvolvimento das tarefas” (Paula, 2002, p. 131).

Outra teoria que se destaca nesse contexto é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow. Ao definir o ser humano como seres psicológicos que buscam a satisfação de suas necessidades com a finalidade de crescimento e desenvolvimento seguindo a ordem de níveis que vão do fisiológico ao social até ao psicológico, desmonta a tentativa das organizações burocráticas de motivar as pessoas apenas com recompensas financeiras, o que atenderia somente os níveis inferiores da hierarquia das necessidades. “Muitos teóricos da administração logo viram que os cargos e as relações interpessoais poderiam ser planejados para criar condições de crescimento pessoal que ao mesmo tempo ajudassem as organizações a atingir seus objetivos” (Morgan, 2006, p. 56).

Segundo Friedrichs (2015, p. 7), por ser tão abrangente, a organização informal se tornou objeto de diversos estudos nos mais variados temas, como

o interesse em redes sociais e capital social na década de 1990 (ver a ampla visão geral fornecida por Adler & Kwon, 2002), bem como recentemente nas microfundações da empresa (Barney & Felin, 2013) mudaram o foco geral da gestão dos estudos sobre a contribuição dos funcionários para o desempenho da empresa (McEvily et al., 2014). Devido à demanda por formas organizacionais que possam reagir à dinâmica moderna dos ambientes (devido às rápidas mudanças de tecnologia, etc.), isso resultou na reidentificação dos potenciais da organização informal (Caimo & Lomi, 2015; Gulati & Puranam, 2009). Avanços na tecnologia para examinar interações informais, por exemplo na análise na rede social (Soda & Zaheer, 2012; Wasserman & Faust, 1994), fomentou a tendência de investigar novas perspectivas da organização informal, do desenho organizacional e coordenação (McEvily et al., 2014; Okhuysen & Bechky, 2009).

Assim, diversas pesquisas com diferentes técnicas têm ocorrido para a identificação da organização informal. Sarlak e Salamzadeh (2014) utilizaram o Teste KS e o Test T para

analisar os impactos na organização formal por meio de fatores da organização informal como comunicação, capital social, gestão do conhecimento e de talentos, obtendo como resultado uma significativa relação entre elas; enquanto Molina (2001), Toni e Nonino (2010), Laat e Schreurs (2013) e Morton et al. (2004) aplicaram a análise de redes sociais (SNA) – ferramenta que utiliza a Teoria de Sistemas para descrever como os relacionamentos influenciam o comportamento (Bonamoni et al., 2019) – com diferentes objetivos, entre eles: verificar a estrutura de relacionamentos, determinar os papéis-chave numa estrutura organizacional, localizar as atividades de aprendizagem informal e até mesmo definir um modelo de organização informal para ser aplicado em diferentes ambientes (citado em Abdirad & Shahrabi, 2020).

2.3.2.2 Consequências da informalidade nas organizações

Exemplos como almoços, ‘happy hours’ depois do trabalho, comemorações de aniversários, entre outras atividades, são momentos comuns de interações informais que acabam estreitando as relações dos empregados e gerando consequências no dia a dia das empresas.

A influência da organização informal pode ser sentida no destaque de líderes informais que se sobressaem a qualquer chefia, regulamentação ou regra, pode ser fonte de grave tensão se ocorrer conflitos interpessoais e relações insatisfatórias entre as pessoas (Spector, 2010), ou então no desenvolvimento de dependência psicológica ou emocional de um funcionário em relação a outro. É possível resultar em uma “influência crítica em como o poder do tomador de decisões é usado. Tais relações geralmente se desenvolvem por acaso, mas não é incomum que as pessoas cheguem ao poder cultivando tais dependências de maneira maquiavélica” (Morgan, 2006, p.203).

Morgan (2006) afirma que o conflito é natural e frequente nas organizações. Pode ocorrer por questões pessoais, interpessoais, entre grupos adversários ou entre coalizões, sendo fruto de alguma desavença por interesses reais ou imaginários, exposto de forma explícita ou disfarçado, podendo aparecer de diversas formas (na própria estrutura, nos papéis desempenhados pelos trabalhadores, por suas atitudes etc.).

Outros pontos em que é possível observar relação com a informalidade de uma organização são: a ausência dos funcionários, pois regras sociais de um grupo podem definir a quantidade apropriada de faltas e as razões para que elas ocorram; a perseguição a funcionários, o que pode gerar um ambiente hostil e desconfortável para todos; e o

comportamento contraproducente voltado a prejudicar a empresa como também as pessoas envolvidas, como colegas, chefias e clientes (Spector, 2010).

Friedrichs (2015) destaca como consequências da organização informal, devido à natureza socializadora do ser humano e às limitações formais, possíveis identidades secundárias dos funcionários, o estabelecimento e manutenção do clima organizacional, a formação de redes sociais, o avanço do capital social da empresa, e a criação de estruturas políticas e sistemas de status. Ele também considera prováveis o aprimoramento da capacidade de inovação e ajustes na própria organização formal.

A capacidade de inovar dos funcionários se dá ao desempenharem seus papéis de forma confiável, buscando falhas no sistema ou apontando possíveis melhorias. Sendo a troca nas redes informais uma significativa fonte de inovação e meio de comunicação, já que

ajuda a se informar sobre projetos atuais, passados e futuros, sobre problemas enfrentados e soluções encontradas, que é vital para a geração de novas ideias, principalmente quando as informações são divergentes (Soda & Zaheer, 2012). Isso leva a uma maior consciência dos vários processos dentro da empresa e pode iniciar projetos e colaborações adicionais formalmente imprevisíveis em empresas descentralizadas (Cross et al., 2002, citados em Friedrichs, 2015, p. 23).

Já a adequação na estrutura formal pode ocorrer se a gestão percebe os esforços dos funcionários para compensar as falhas nela existentes por meio das redes informais de troca de conhecimento, e assim a redesenha atingindo a harmonia (Friedrichs, 2015).

Poder identificar as não conformidades e informalidades, faz com que elas saiam da condição de operantes invisíveis podendo ser corrigidas ou integradas no sistema formal da empresa. Embora a gestão possa desconfiar de grupos informais e temer que tenham certo poder de penetrar entre os funcionários e controlar a organização, trata-se de um fenômeno organizacional natural, então é essencial para os gestores e demais servidores compreender o que significa essa organização informal e, sobretudo, quais os efetivos impactos pode causar.

Corroborando, Abdirad e Shahrabi (2020) afirmam que os gestores não só precisam aceitar a existência das organizações informais, mas também têm uma obrigação fundamental de saber como identificá-las e gerenciá-las da melhor forma. Segundo eles, o modelo proposto em sua pesquisa permite que os gestores sejam capazes de “aprender como controlar melhor os aspectos positivos das organizações informais e, potencialmente, melhorar as relações baseadas em rede no sentido de melhorar todos os aspectos funcionais de uma organização” (s. p.).

Enfim, “cabe ao gestor público diagnosticar as fragilidades da estrutura formal incorporando nela as virtudes dos arranjos informais e formalizar, na medida do necessário e pautado pelo bom senso, os aspectos positivos e sobretudo as inovações desenvolvidas no plano informal” (Bergue, 2010, p. 78).

Buscando uma forma de facilitar esse reconhecimento, abaixo seguem alguns elementos existentes em todas as organizações que podem servir de instrumento para aqueles que se interessam em aprimorar o comportamento organizacional, importante aliado para o sucesso de uma organização.

2.4 Comportamento organizacional

O comportamento organizacional é um vasto campo de estudo, mas aqui serão destacados apenas alguns aspectos que se mostraram mais pertinentes para esta pesquisa.

Uma vez que ele pode ser definido como a área de estudo que pretende prever, compreender e explicar o comportamento humano nas organizações (Bergue, 2010), investigando o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre a conduta das pessoas nesses locais (Robbins et al., 2012), o comportamento organizacional se mostra como uma das possíveis linhas de pesquisa para a compreensão da influência da organização informal nas empresas.

Para Witt (1969), o comportamento organizacional é decorrente da interação entre a organização formal, a informal e a relação entre elas, com o intuito de compreender perfeitamente o comportamento das pessoas nos ambientes de trabalho.

Surge na década de 50, como desdobramento da Escola das Relações Humanas, essa nova visão da teoria administrativa, a abordagem comportamental, voltada para o estudo do comportamento humano nas organizações, na qual se destacam a Teoria Comportamental da Administração e a Teoria de Desenvolvimento Organizacional. Assim, o enfoque se dirige aos processos organizacionais em “busca de novas soluções democráticas e flexíveis para os problemas organizacionais” (Chiavenato, 2003, p. 324).

Segundo Cunha e Rego (2004), as organizações representam um papel fundamental na vida contemporânea, sendo para os colaboradores nelas atuantes “lugares de realização pessoal, mas também de potencial frustração e alienação”. O estudo do comportamento organizacional tem duas principais finalidades: “(a) melhorar os processos conducentes

aos produtos e serviços oriundos das organizações; e (b) fomentar a qualidade de vida e a realização pessoal das pessoas que nelas atuam” (p. 6).

Os mesmos autores destacam que, mais do que apenas engenhos mecânicos tomados de hierarquias e estratificados, as organizações devem atuar como orquestras, levando em consideração o papel essencial que o trabalho exerce para a melhoria da condição de vida das pessoas, lembrando que “a capacidade de conjugar trabalho e não-trabalho (trabalho e família, trabalho e lazer), é essencial para o desenvolvimento equilibrado da sociedade”, o que desperta o interesse de vários pesquisadores (Cunha & Rego, 2004, p. 21).

Maior é o ganho quando há uma convergência entre os valores organizacionais e os valores humanos, pois, a compreensão dessas duas categorias no comportamento e relacionamento no contexto organizacional se torna mais fácil, permitindo um estudo mais apropriado da integração dos indivíduos à organização e, proporcionando aos gestores ferramentas para elaborar estratégias que visem atender tanto metas individuais quanto organizacionais (Bedani, 2012). De acordo com Morgan (2006), “organizacionalmente, valores compartilhados constituem uma alternativa ao controle por meio de procedimentos e regras externas” (p. 165).

De fato, percebe-se que a saúde física e psicológica dos trabalhadores é afetada efetivamente pelas organizações, como também a própria ‘saúde’ das organizações é afetada pelas pessoas que nela estão, tamanho o emaranhado existente. Dessa forma, cabe às organizações darem o devido respeito aos colaboradores, não os tratando como simples instrumentos (Cunha & Rego, 2004).

Focando no serviço público, a motivação das pessoas para ingressarem nesse ambiente é caracterizada por uma complexidade decorrente de diversas particularidades de cunho cultural, político, econômico e legal, naturais dessa esfera. Segundo Bergue (2010), os motivos que levam as pessoas a ingressarem no serviço público ou ocuparem um cargo público são:

a remuneração (seja pelo valor, seja pela maior garantia de sua constância), a estabilidade e o status (do cargo ou do serviço público), (...) ainda como fatores de diferenciação, podemos sinalizar a questão da propriedade e a decorrente facilidade de obtenção de vantagens sem que se imponham efetivas e intransponíveis barreiras; além da menor intensidade, ou quase ausência, de mecanismos de coerção baseados na possibilidade de afastamento do indivíduo de seu cargo. Essas especificidades diferenciam as organizações públicas das privadas e têm forte impacto no comportamento humano (pp. 21-23).

Uma vez já inseridos na estrutura formal tão característica da administração pública, é preciso reconhecer a importância dessa composição na “compreensão do fenômeno organizacional, em face das restrições que essa dimensão da realidade organizacional impõe ao comportamento das pessoas nesse ambiente de trabalho em particular” (Bergue, 2010, p. 79).

Porém, esta pesquisa visa dar uma especial atenção à dimensão informal presente também nesse mesmo ambiente. Para isso, foram selecionados alguns dos elementos existentes nas organizações que influenciam o comportamento organizacional, para uma breve análise.

2.4.1 Engajamento e trabalho em equipe

Segundo Flausino e Borges-Andrade (2008, citado em Braga et al., 2011), o engajamento com a organização abrange a identificação da pessoa com alguma atividade ali desempenhada que a faz querer manter-se como parte, atendendo assim seus próprios interesses e ao mesmo tempo alcançando os objetivos organizacionais. Conseqüentemente, “os vínculos organizacionais denotam a ligação do indivíduo com a organização e o envolvimento com os seus projetos e objetivos, assim como o comprometimento com os seus problemas, políticas, desempenho e resultados, suplantando as condições de apenas seguir regras, comando” (p. 56).

Para compreender o comportamento humano nas organizações deve-se direcionar a atenção para os vínculos entre os indivíduos e os grupos existentes. Kramer e Faria (2007), que pesquisaram as características desses vínculos em um órgão público, consideram que elementos de integração entre as pessoas são: a conexão e as dificuldades; o planejamento das tarefas; o trabalho em equipe; a integração em momentos de confraternização; e o conhecimento da organização. A partir disso, os autores concluíram que essas conexões permitem aos indivíduos constituírem e conservarem relações mais consistentes e mais significativas com as próprias organizações, fundamentadas no comprometimento e respeito mútuos (citado em Braga et al., 2011).

Dessa forma, o trabalho em equipe se destaca como um possível meio de se resolver problemas organizacionais, pois colabora com o avanço na comunicação, na celeridade das informações, bem como na aprendizagem e no comprometimento organizacional (Wegner et al., 2018).

O trabalho em equipe é definido por Senge (2000, citado em Braga et al., 2011) como “atividades que são executadas por dois ou mais indivíduos com capacidade para ação coordenada, cada qual com oportunidades de propor ideias e participar da elaboração de uma lógica comum, possibilitando a geração da sinergia” (p. 53).

Drucker (2001) afirma que as pessoas sempre estão em equipe quando se unem para trabalharem em conjunto; dessa forma, trabalhar em equipe deixa de ser uma meta em si mesmo, para se apresentar como um fato.

Trabalhando em equipe, as pessoas tendem a formar grupos unidos e homogêneos, onde dividem as responsabilidades e as informações necessárias para a realização das tarefas. Dessa forma, acabam desenvolvendo a autonomia e incentivando a criatividade dos membros, dando lugar para um trabalho eficiente e eficaz, onde cabe um papel de destaque à liderança, que deve estimular e sustentar a união destes grupos (Wegner et al., 2018).

2.4.2 Liderança

A liderança tem papel fundamental em qualquer tipo de organização humana, pois, para um desempenho satisfatório e harmonioso de seus membros, é necessário que o administrador conheça a natureza humana e saiba influenciar as pessoas, ou seja, liderar, levando o grupo a atingir seus objetivos (Chiavenato, 2003; Witt, 1969).

Para Bergue (2010), liderança é a “capacidade de fazer com que um grupo, ainda que sob circunstâncias adversas, responda positivamente à indicação de um rumo de ação, por reconhecê-la como viável e necessária. Liderar, portanto, é influenciar legitimamente pessoas” (p. 95). O autor também enfatiza que os traços de liderança são regidos “pelo momento histórico, ambiente, nível organizacional, pelas condições e características do grupo e da atividade” (pp. 95-96), mas que essas circunstâncias são ínfimas ao identificar características comuns em líderes, referente a habilidades e competências pessoais e profissionais, como, “capacidade de relacionamento interpessoal; de percepção e leitura do ambiente de competência; de habilidade de comunicação; e de conhecimento” (p. 96).

Ela pode ser identificada tanto na organização formal quanto na informal. Um líder, por meio da sua posição de poder formal, pode “desenvolver sistemas de valores corporativos e códigos de comportamento, (...) encorajar, recompensar ou punir aqueles que seguem sua liderança. Mas, outros também são capazes de influenciar o processo, agindo como

líderes de opinião informais ou simplesmente agindo como pessoas que são” (Morgan, 2006, p 157).

A estrutura formal de hierarquia revela as relações de comando da organização, demonstrando quem está subordinado a quem e, portanto, a quem se deve reportar. Assim, sob a perspectiva da organização formal baseada no modelo burocrático-mecanicista, é fundamental para o andamento dos procedimentos essa definição de escala de competência e autoridade. Quanto maior e mais complexa for a organização, mais estratificados os níveis de poder (Bergue, 2010).

Bergue (2010) também destaca que, entre outros pontos, “essas características da organização afetam o comportamento das pessoas no que diz respeito à limitação de autonomia, à possibilidade de promover inovações nos processos de trabalho, à flexibilidade de alocação de recursos ou atuação, à utilização de competências adquiridas” (p. 85).

Isso é exemplificado por Morgan (2006), ao afirmar que Weber se dedicou em entender o processo no qual formas de dominação são consideradas válidas e socialmente admissíveis, sendo que, em uma relação de autoridade formal, “aqueles que ditam as regras se veem como tendo o direito de fazê-lo e aqueles que se submetem às regras acham que têm o dever de obedecer” (p. 305).

Já os líderes informais são aqueles que surgem naturalmente, independente do cargo que ocupam, e acabam influenciando intensamente o modo de agir do grupo, existindo grande chance de suas convicções serem aceitas espontaneamente devido à autoridade que exercem (Witt, 1969). A partir da experiência de Hawthorne que esse tipo de liderança é reconhecido, pois ali comprova-se o controle de grupo, guiando os operários a agirem em conjunto de forma coesa e integrada (Chiavenato, 2003).

Esses líderes podem exercer uma influência tão importante quanto qualquer regra, regulamentação ou gerente (Morgan, 2006). Diante disso, Witt (1969) defende que eles deveriam ser nomeados como autoridades formais. Isso não sendo possível, há a opção de o chefe formal em atuação ser treinado em exercer a liderança. Mas a autora enfatiza que

é provável que seja mais fácil treinar um líder natural para o exercício da chefia, do que treinar chefes para serem líderes. No primeiro caso é necessário dar conhecimentos adicionais ao indivíduo, enquanto no segundo, muitas vezes, se faz necessário substituir conhecimentos, atitudes e valores (p. 208).

Diante do exposto, a liderança se apresenta como mais um ponto influenciado diretamente pela organização informal e que deve ser seriamente levado em consideração pelos gestores que buscam por melhores resultados.

2.4.3 Redes sociais

Como já demonstrado, os grupos são formados pela necessidade do ser humano em se associar a outros, atendendo, assim, suas necessidades (Witt, 1969). Chiavenato (2003) destaca que um grupo é mais do que somente um conjunto de pessoas, pois está relacionado também na interação dinâmica que existe entre essas pessoas que se reconhecem como parte desse grupo e, por se comunicarem diretamente, cada um ali influencia e é influenciado pelos demais membros desse grupo. Entre as características apontadas pelo autor, um grupo deve possuir “uma finalidade, ou seja, um objetivo em comum; uma estrutura dinâmica de comunicações e uma coesão interna” (p. 132).

Considerando que o convívio social e as experiências vividas juntamente com os colegas de trabalho são fontes de satisfação nesse local (Chiavenato, 2003), as redes sociais são fenômenos resultantes dessas interações que visam “à comunicação, troca e ajuda mútua, e emerge a partir de interesses compartilhados e de situações vivenciadas (parentesco, vizinhança, local de trabalho, por exemplo)” (Bastos & Santos, 2007, p. 29). Alguns pesquisadores da área consideram também que a formação dessas redes são consequência direta da estrutura formal existente, defendendo a premissa de que esta deve existir primeiramente para que o grupo informal possa se formar (Escobar et al., 2016).

Segundo Bastos e Santos (2007), o estudo dessas redes se iniciou com a Teoria de Moreno em 1934, por meio de sociogramas (diagrama que simula as forças de atração, repulsão e indiferença que atuam nos grupos) e matrizes sociais, contribuindo substancialmente para uma forma de representar elementos formais das configurações sociais, tornando visíveis canais de comunicação, a identificação de líderes e vinculações entre as pessoas. Muito se desenvolveu em pesquisas a partir de então.

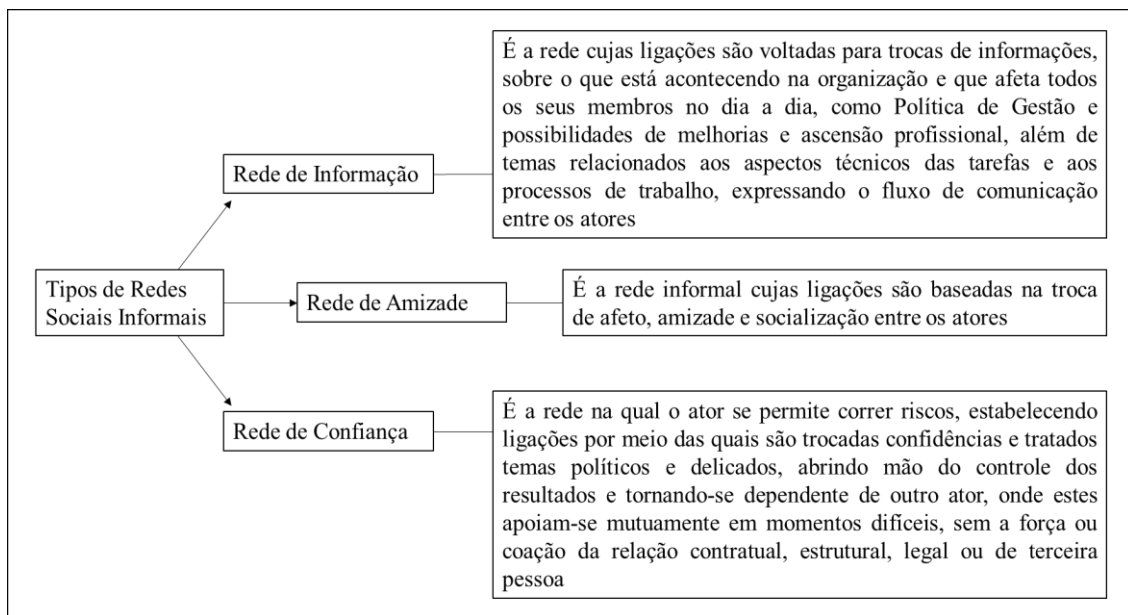
Os mesmos autores classificam essas redes em inter ou intraorganizacionais, sendo estas últimas as conexões entre pessoas ou atores sociais dentro das organizações. Essas redes intraorganizacionais podem ser divididas em rede formal e rede informal, sendo que

a rede social formal é uma série de ligações ou laços prescritos entre posições sociais formais ou padronizadas (Kuipers, 1999). Em contraposição, as estruturas sociais informais não são explicitadas ou prescritas pelas organizações, e baseiam-se em

interações que dependem dos atributos pessoais dos participantes, que fazem escolhas voluntárias (citado em Bastos & Santos, 2007, p. 30).

A rede informal é dividida por Kuipers (1999, citada por Bastos & Santos, 2007; Nishi et al., 2014) em três tipos, rede de informação, de amizade e de confiança, de acordo com o tipo de laço formado entre os atores, e que definem o tipo de transação de recursos que irá ocorrer, conforme exposto na Figura 4.

Figura 4
Tipos de Redes Sociais Informais



Fonte: Adaptado de Kuipers (1999) citada em Bastos e Santos, 2007, e Nishi et al., 2014.

Segundo Bastos e Santos (2007), diversos estudos referentes à análise das redes informais intraorganizacionais, como por exemplo Krackhardt e Porter (1986), Kuipers (1999), Cross e Prusak (2002), Kilduf e Tsai (2003), Silva (2003), destacam que as redes informais têm um papel invisível, porém significativo nas organizações, já que “os sistemas informais são importantes, pois, operando nos limites organizacionais, as notícias podem circular complementando os canais formais, e a articulação de entendimentos sobre o ‘modo como as coisas acontecem’ podem ter uma influência significativa no comportamento organizacional” (p. 30).

O mesmo posicionamento é tomado por Escobar et al. (2016) ao afirmarem que o comportamento dos trabalhadores é alterado por influência desses grupos informais, afetando o desempenho organizacional. Tal questão é pertinente quando se leva em consideração os interesses e objetivos organizacionais.

Diante disso, Escobar et al. (2016) fazem um levantamento tanto dos elementos que compõem esses grupos informais, sustentando sua existência, quanto dos elementos que surgem a partir dessas redes e que influenciam nos processos de produção, sendo eles resumidos na Quadro 1 apresentada a seguir:

Quadro 1

Elementos de composição e de influência dos grupos informais

Elementos que compõem os grupos informais	Elementos que influenciam o processo de produção
<ul style="list-style-type: none"> - Status ou posição social; - Comunicação; - Coesão; - Normas; - Interação; - Interdependência; e - Identificação social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperação informal; - Liderança informal; - Comunicação informal; e - Geração de conhecimento.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Escobar et al. (2016).

Para esses autores, a influência na organização se inicia com a formação desses grupos para tratarem de seus interesses em comum que transpassam as funções da própria organização. Eles podem se apresentar como um componente negativo quando as interações geram algo contra a organização, porém, se as relações de grupo estimulam as capacidades individuais de seus membros, seu impacto é positivo. Dessa forma, “a influência do grupo informal sobre a organização depende do clima organizacional” (Escobar et al., 2016, p. 186).

Para Friedrichs (2015), o clima organizacional reflete as normas, valores e rotinas do código informal, sendo referência para desempenho de atividades e interações, ou seja, essas instituições informais fundamentam-se em percepções tácitas, socialmente resultantes de ações coletivas provocadas pelas redes sociais informais e pelo capital social. Ao mesmo tempo, servem de base para a reação a problemas e tomadas de decisão de forma instintiva, e ainda desenvolvem a ideia de comunidade e capacidade do grupo.

Considerando o destaque que as redes sociais informais têm na influência do comportamento organizacional, foram adicionadas ao questionário desta pesquisa questões que abarcam esse tema, adaptadas do trabalho de Kuipers (1999) citado nos estudos de Nishi (2014) e Bastos e Santos (2007).

2.4.4 Comportamentos de cidadania organizacional

Há muito tempo estudam-se a importância dos comportamentos dos trabalhadores que ultrapassam aos esperados pelo cargo ocupado ou formalmente estabelecidos, mas que

acabam sendo benéficos para a organização. São conhecidos como comportamentos extra-papel. Para Chiavenato (2003), “papel é o conjunto de atividades solicitadas de um indivíduo que ocupa uma determinada posição em uma organização” (p. 486).

Um desses construtos relacionados aos comportamentos extra-papel são os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO), tidos como “comportamentos discricionários não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, não exigidos pelo papel ou descrição do cargo e que, agregadamente, promovem o funcionamento eficaz da organização” (Rego, 1999, p. 128).

Como o intuito dessa pesquisa é perceber nuances da influência da organização informal no comportamento organizacional da instituição, esse construto veio ao encontro dos objetivos a serem atingidos, sendo assim usado como inspiração na elaboração do objeto de coleta de dados deste estudo.

Para Gomes (2011), os comportamentos de cidadania organizacional podem ser analisados de diferentes formas, incluindo desde “estudos com uma única dimensão (Bateman & Organ, 1983; Hoffman, Blair, Meriac & Woehr, 2007; LePine, Erez & Johnson, 2002) até estudos que atribuem cinco dimensões, como é o caso das pesquisas de Podsakoff, MacKenzie, Moorman e Fetter (1990) que incluem altruísmo, conscienciosidade, esportividade, cortesia e virtude cívica” (p. 99).

Na análise realizada por pelo autor na literatura, é possível identificar mais de 30 diferentes dimensões (também conhecidas por fatores ou componentes) validadas, bem como mais de 280 descritores associados aos fatores, o que ele estruturou em quatro macro-dimensões: comportamentos de ajuda, iniciativa individual, empenho extra e defesa organizacional (Gomes, 2011).

Já no estudo de Dekas (2010) e Dekas et al. (2013), foi levado em consideração o conhecimento como principal produto de capital, surgindo assim a escala Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (CCO-TC), composta pelas dimensões: ajuda, sustentabilidade do empregado, participação social, virtude cívica e voz. Esta escala, ao ser traduzida e adaptada para o português por Andrade et al. (2018), contou com seis fatores, sendo eles: virtude cívica, voz, altruísmo aos colegas, sustentabilidade do empregado, ajuda e participação social.

Para a elaboração do questionário foram utilizadas questões dos fatores mais condizentes com a finalidade desta pesquisa, de forma a poder se ter uma perspectiva relacionada à cooperação e interação entre os servidores do IFMS, sendo eles: altruísmo aos colegas (“atos voluntários de trabalhadores para auxiliar os colegas na prevenção ou superação de dificuldades na realização de seu trabalho”), ajuda (que “pode ser considerada interpessoal e de promoção”) e participação social (que “inclui itens relacionados à participação em atividades sociais que não são diretamente relacionadas ao trabalho” (Andrade et al., 2018, pp. 10-11).

2.5 As organizações na administração pública brasileira

Como esta pesquisa se passa em uma instituição pública de ensino brasileira, buscou-se contextualizar a evolução ocorrida na administração pública no país.

Segundo Witt (1969), entende-se por instituição pública um "organismo público criado por disposição legal para produzir bens ou serviços, operando sob a modalidade de propósito de governo e, portanto, podendo entregar sua produção gratuitamente ou a uma taxa nominal" (p. 209).

Historicamente, a administração pública possui intensa influência da administração científica, que focava na “simples formação de técnicos para atuar junto à burocracia governamental, com o intuito de implementar as políticas públicas de forma apolítica e imparcial”, mas também cabe ressaltar que se desenvolveu levando em consideração a necessidade de visar o lucro e a eficiência seguindo o pensamento neoliberal (Farah, 2011, citado em Silva & Mattia, 2016, p. 3).

No Brasil, a evolução da administração pública deu espaço à burocracia como forma de superar o patrimonialismo, advindo dos modelos de Estados Absolutistas do século XVIII, aplicado no país com a vinda da família real portuguesa, e tinha como principal característica a não distinção entre bens públicos e particulares, sendo alicerçado na dominação tradicional (Santos, 2017).

Ainda, segundo Santos (2017), o clientelismo era comum, bem como o nepotismo e a forte tendência à corrupção. Por não haver um plano de carreiras institucional, os cargos públicos eram ocupados geralmente por familiares, amigos e simpatizantes do governante.

Devido ao despertar do capitalismo e da maior complexidade das sociedades, o modelo burocrático de administração pública surge como uma alternativa necessária para tornar o estado mais eficiente, visando à separação de bens públicos e privados, como também entre políticos e administradores públicos (Pereira, 1998). Estabelecido no Brasil em meados da década de 30, destacam-se como características desse modelo a impessoalidade, o profissionalismo, a centralização de decisões, a hierarquia funcional com a estrutura piramidal de poder e a ideia de carreira pública. Para amenizar a desconfiança histórica em relação aos servidores, desenvolve-se um controle rígido dos processos administrativos, a seleção de pessoal especialmente recrutado e treinado, contratações de serviços e produtos, até mesmo daqueles voltados ao atendimento do público (Pereira, 1998; Santos, 2017).

Porém, apesar das mudanças ocorridas à época, tais como o instituto do concurso público e do treinamento sistemático de servidores, não foi constituída completamente uma política de recursos humanos que respondesse às necessidades do Estado. Assim, para Pereira (1998) o patrimonialismo, contra o qual o modelo burocrático se instalara, continuava exercendo sua própria força no quadro político brasileiro.

Voltando a atenção aos trabalhadores, de acordo com a visão de Tragtenberg (citado em Paula, 2002), nos anos 70 identifica-se claramente uma ‘ideologia participacionista’, baseada na escola das relações humanas e comportamental, que ao utilizar técnicas participativas, como dinâmicas em grupo, a liderança não-diretiva e o aconselhamento, incita nos empregados uma ‘falsa consciência’ de que efetivamente participam do processo decisório, quando realmente apenas apoiam decisões que já foram tomadas, corroborando com a ideia behaviorista que “tende a adaptar o indivíduo para não transformar o meio, além de culpabilizá-lo pelas tensões que advêm de sua condição social” (p. 132).

Para além disso, outras disfunções no modelo burocrático foram tomando forma como:

a resistência a mudanças, rigidez e falta de inovação, apreço extremo as regras e não com resultado, excessiva formalização, e lentidão no processo de decisão. Ficou evidente que a burocracia não era garantia de qualidade, redução do custo e celeridade na prestação de serviços à população. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, autorreferida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos (Pereira, 1996, citado em Santos, 2017).

Com o passar do tempo, por mais que a finalidade da administração pública seja o bem público, diferente da gestão privada que visa o lucro, percebe-se uma aproximação à

gestão privada decorrente da necessidade de atingir a eficiência, um dos principais objetivos da administração (Silva & Mattia, 2016).

Nos anos 80, diante de uma crise fiscal, burocrática e política, agravada a partir da Constituição de 1988, quando se salta das consequências da sobrevivência do patrimonialismo para o enrijecimento burocrático extremo que resultam no alto custo e a baixa qualidade da administração pública brasileira, a reforma do Estado se torna imperiosa (Pereira, 1998).

Concomitantemente, num movimento internacional de reforma do aparelho do Estado, que teve início na Europa e nos Estados Unidos, há o surgimento da *new public management* ou nova administração pública, conhecida como administração pública gerencial – ideário que floresceu durante os governos de Margareth Thatcher e de Ronald Reagan – e que passou a tratar os serviços públicos como negócios e implantar a lógica empresarial nesse setor, construída a partir das influências neoliberais e dos movimentos gerencialistas da gestão privada (Paula, 2005).

Na década de 1990, num movimento de reforma global, a “onda da nova gestão pública alcançou todo o mundo ocidental, e os países que enfrentavam dificuldades financeiras em suas gestões passaram a adotá-la, inclusive o Brasil” (Silva & Mattia, 2016, p. 1058).

Nesse país, a reforma administrativa teve cenário em 1995, após a eleição e a posse de Fernando Henrique Cardoso, quando ficou claro para a sociedade brasileira que a reforma era necessária para a consolidação do ajuste fiscal do Estado brasileiro, e, para a condução de um serviço público moderno, transparente, profissional e eficiente, voltado para o atendimento do interesse dos cidadãos, e contando com a participação destes na idealização de novas políticas públicas (Pereira, 1998; Santos, 2017).

Assim, essa nova gestão pública tentou representar “um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública, baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade” (Secchi, 2009, p. 354), corroborado por Pereira (1998, p. 9), que entende esse avanço na suposição de uma evolução a “nível cultural e política em que o patrimonialismo está condenado, em que o burocratismo está excluído, porque é ineficiente, e em que é possível desenvolver estratégias administrativas baseadas na ampla delegação de autoridade e na cobrança a posteriori de resultados”.

Porém, segundo Paula (2002, p. 137), o que ocorreu foi uma adaptação ao modelo burocrático rígido, o que a autora denomina “burocracia flexível”, ou seja, houve na realidade uma adaptação ao “capitalismo flexível, reinventando formas de controle para garantir a produtividade e perpetuar a dominação”. A mesma autora (2002, citado em Silva & Mattia, 2016, p. 1059) afirma que a “organização se tornou mais flexível para atender às exigências do novo contexto social, no entanto, não houve uma desburocratização, apenas adaptação. Esse novo contexto social é justamente o avanço neoliberal sobre a matriz Estado, mercado e sociedade”.

Para Kissler e Heidemann (2006, citado em Silva & Mattia, 2016), houveram mudanças de valores ao se aproximarem das empresas privadas, quer seja, buscando qualidade, produtividade e eficiência, mas a maior diferença em relação à burocracia seria o foco nos resultados e não tanto nos processos. Na visão deles é possível perceber que a administração pública se tornou mais empresarial e menos onerosa, mas ainda distante de favorecer os cidadãos de uma forma completa.

Mesmo entendimento tem Costa (2008, p. 869) quando afirma que “a administração pública se modernizou, ganhando em eficiência, especialização técnica, moralidade, publicidade e transparência, entretanto, deixou em segundo plano a questão democrática e a teleologia das reformas e da própria máquina pública”.

Quanto aos servidores públicos (terminologia dada aos funcionários que trabalham para o estado sob o regime estatutário), Paula (2005) levanta a questão sobre ainda que o modelo gerencial assegure se inspirar em uma abordagem participativa, novos mecanismos de controle dos funcionários surgem constantemente, como também a real participação destes seja bem conduzida.

Além disso, segundo a mesma autora, “ao imitar a administração do setor privado, a administração pública gerencial posterga a elaboração de ideias, modelos e práticas administrativas que atendam às especificidades do setor público e à demanda de participação popular” (Paula, 2005, p. 45).

Portanto, no Brasil, o ciclo iniciado pela administração patrimonialista, seguido pela burocrática e posteriormente com a administração gerencial, não significa que na ativa há somente um modelo único de administração, mas sim uma confluência de características de cada um, uma vez que não houve ruptura completa com nenhum e sim a tentativa de sustentação das melhores práticas e abandono das ineficientes (Santos, 2017).

Assim, no serviço público brasileiro ainda predominam as estruturas formais das organizações, constituídas de várias diretorias, coordenações e diversas áreas operacionais, o que resulta em arranjos verticais e hierárquicos, um alto número de autoridades e elevado grau de centralização e formalização, como também o plano de cargos, carreira e remuneração (Bergue, 2010).

Realidade vivenciada pelo IFMS, ambiente de análise deste estudo, que pode ser caracterizado como organização mecânica–burocrática, porém com vias de ter um lado mais orgânico e humanista.

Este capítulo expõe o trabalho empírico realizado, a partir do qual se obtiveram os resultados que permitiram alcançar os objetivos da investigação. Estes objetivos, como anteriormente referidos, são: a) identificar a percepção da existência e da influência da organização informal na instituição; b) verificar se a formação de grupos informais está relacionada aos cargos ocupados e à lotação dos servidores; c) averiguar se o comportamento organizacional é afetado pela organização informal; e d) verificar se os gestores reconhecem a organização informal e se a utilizam para tomar decisões e definir políticas organizacionais.

3.1 Desenho da investigação

A presente investigação exploratória foi estruturada com os recursos de uma combinação de métodos e técnicas de pesquisa, partindo de uma análise bibliográfica e usando o método de estudo de caso. Realizou-se a aplicação de questionários e de entrevistas, sendo por isso uma abordagem mista de análise de dados, ou seja, quali-quantitativa (Marconi & Lakatos, 2003).

3.1.1 Método de investigação: estudo de caso

Com este método se crê ser possível adquirir, por meio da exploração de um caso, conhecimento do fenômeno estudado (Ventura, 2007). O estudo de caso é indicado nas etapas iniciais de uma investigação sobre assuntos complexos ou quando o objeto da pesquisa já é amplamente popular a ponto de ser enquadrado em determinado tipo específico. Por outro lado, se percebe como uma limitação a impossibilidade de generalizar os resultados alcançados (Gil, 2010).

Optou-se por esse tipo de procedimento, pois partiu-se da observação e a compreensão da percepção da instituição quanto ao tema e, a partir do estudo desse fenômeno e do seu contexto, buscou-se verificar as influências exercidas no ambiente de análise e estabelecer uma base que permita sugerir discussões a partir dos resultados, como também possíveis melhorias. O estudo de caso é usado em diversas situações incluindo em investigações na administração pública, e em estudos organizacionais e de gerência (Yin, 1994).

3.1.2 Ambiente de análise

O IFMS faz parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica que é composta por 38 institutos, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná, dois Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets), 25 Escolas Técnicas Vinculadas a

Universidades Federais e o Colégio Pedro II. Considerando todos os campi existentes nestas instituições federais, são, ao todo, 661 unidades distribuídas pelas 27 unidades federadas do país.

Segundo a lei de instituição da rede, “os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas” (Lei nº11.892, 2008)

A partir de 2009, no estado de Mato Grosso do Sul estabeleceu-se o IFMS, formado hoje por onze unidades, sendo dez campi instalados nos municípios de Aquidauana, Campo Grande, Corumbá, Coxim, Dourados, Jardim, Naviraí, Nova Andradina, Ponta Porã e Três Lagoas, e a reitoria, órgão executivo da instituição, situada na capital, Campo Grande.

A administração tem como órgãos superiores o Colégio de Dirigentes (Codir), formando por pró-reitores e diretores-gerais dos campi, e o Conselho Superior (Cosup), com representantes da comunidade interna e segmentos da sociedade civil, sendo que ambos são presididos pelo reitor, além de outros órgãos especializados e consultivos

Nos campi são ofertados cursos presenciais e a distância que vão desde a qualificação profissional até pós-graduação: educação profissional técnica de nível médio, na forma de cursos integrados (ensino médio + técnico); formação inicial e continuada (qualificação profissional); superior de tecnologia; licenciatura; bacharelado; engenharia; e pós-graduação lato sensu (aperfeiçoamento e especialização) e stricto sensu (mestrado e doutorado). Além disso, no IFMS há o incentivo para o desenvolvimento de pesquisas e realização de atividades de extensão.

Este instituto rege-se pelo ordenamento jurídico federal e por normas internas, como o Estatuto; o Regimento Geral; os Regimentos Internos dos Campi; e os demais Atos do IFMS.

A estrutura organizacional é bem definida e rígida, onde a Reitoria é formada por órgãos de apoio (Gabinete; Diretoria Executiva da Reitoria; Procuradoria Jurídica; Ouvidoria; Assessoria de Comunicação Social; e Assessoria de Relações Internacionais); um Órgão de controle (Auditoria Interna); cinco Pró-Reitorias (Administração; Desenvolvimento

Institucional; Ensino; Extensão; e de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação); duas Diretorias Sistêmicas (Gestão de Pessoas e Gestão de Tecnologia da Informação); um Centro de Referência e um Polo de Inovação.

Já os campi, com pequenas diferenças estruturais, geralmente são formados pela Direção-Geral, a Diretoria de Ensino, a Diretoria de Administração e a Diretoria de Pesquisa, Extensão e Relações Institucionais (somente no campus da capital). Todos os demais setores encontram-se submetidos aos já citados.

É possível observar que, de acordo com os organogramas existentes das estruturas das instituições públicas, a grande maioria é identificada como mecanicista. O IFMS não foge dessa regra, o que pode ser confirmado a partir dos organogramas da instituição apontados no Anexo I.

A força de trabalho é composta por 1.196 servidores, sendo 592 ocupantes do cargo de professor do ensino básico, técnico e tecnológico e 604 técnicos-administrativos em educação, conforme relatório retirado do Sistema Unificado de Administração Pública – SUAP², em 18 de setembro de 2021.

O IFMS tem como principal missão promover uma educação de excelência como meio de induzir o desenvolvimento econômico, sua visão é ser reconhecido também como uma instituição de ensino de excelência e para isso destaca os valores de inovação, ética, comprometimento com o desenvolvimento econômico, transparência e compromisso social, conforme figura a seguir.

Figura 5
Missão, Visão e Valores do IFMS

MISSÃO	VISÃO	VALORES
PROMOVER A EDUCAÇÃO DE EXCELÊNCIA POR MEIO DO ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO NAS DIVERSAS ÁREAS DO CONHECIMENTO TÉCNICO E TECNOLÓGICO, FORMANDO PROFISSIONAL HUMANISTA E INOVADOR, COM VISTAS A INDUZIR O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL LOCAL, REGIONAL E NACIONAL.	SER RECONHECIDO COMO UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DE EXCELÊNCIA, SENDO REFERÊNCIA EM EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL.	<ul style="list-style-type: none">• INOVAÇÃO• ÉTICA• COMPROMISSO COM O DESENVOLVIMENTO LOCAL E REGIONAL• TRANSPARÊNCIA• COMPROMISSO SOCIAL

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023 (IFMS, 2018, p. 30)

² Sistema institucional usado pelo IFMS. Retirado de <https://suap.ifms.edu.br/>, em 18 de setembro de 2021.

3.2 Metodologia utilizada para coleta de dados

Dentre os procedimentos existentes para a realização de coleta de dados, além da pesquisa documental e observação direta, optou-se pela aplicação de questionário e de entrevistas semiestruturadas com o intuito de se obter uma visão tanto dos servidores quanto da gestão sobre o tema proposto.

Qualquer questionário deve seguir um cumprimento de regras para que tenha eficácia e validade. É formado por uma série de questões ordenadas e enviado aos participantes que devem responder por escrito e sem a presença do entrevistador. Geralmente são restituídos em torno de 25% dos questionários preenchidos. É necessária a realização de um pré-teste antes da aplicação definitiva para a correção de possíveis falhas (Marconi & Lakatos, 2003).

A entrevista é um importante instrumento de investigação social. Trata-se de uma conversa entre duas pessoas, que, de maneira metódica e realizada por um investigador experiente, pode-se obter informações referentes ao assunto abordado de forma mais vantajosa que outros sistemas de coleta de dados. (Marconi & Lakatos, 2003). Porém, no caso presente é necessário destacar que a autora não tem experiência nesse tipo de procedimento.

Para analisar os resultados do questionário utilizou-se a análises estatística descritiva simples e percentual, com o objetivo de identificar os valores predominantes em cada questão e o retorno deles enquanto informação relevante para a pesquisa.

Quanto a análise das respostas da questão aberta do questionário e das entrevistas, optou-se pela técnica de análise de conteúdo definido por Bardin (1977) como “um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (p. 42).

3.2.1 População e amostra

Diante do quadro total de servidores formado por professores e técnicos, optou-se por realizar a pesquisa somente com os técnicos-administrativos em educação devido às diferenças inerentes das duas carreiras existentes na instituição.

A aplicação do questionário abrangeu o universo total dos 604 servidores técnicos-administrativos que fazem parte do quadro permanente do IFMS, com pretensão de atingir o maior número possível de retorno, sendo que a quantidade mínima recomendada é de ao menos 188 respostas.

Dentre os respondentes, o intuito foi alcançar as diferentes variáveis da população, tendo a participação de homens e mulheres, de diferentes faixas etárias e ocupantes dos três níveis de classificação dos cargos C, D e E, sendo esses níveis definidos pela Lei Federal nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, como “conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições”.

Para as entrevistas foram selecionados intencionalmente servidores técnicos-administrativos ocupantes de cargos de chefia estratégicos, porque conforme Creswell (2014) afirma, indivíduos e locais devem ser escolhidos de forma intencional quando se pretende obter uma “compreensão do problema de pesquisa e do fenômeno central do estudo” (p. 129). Assim, os cargos selecionados foram: Pró-Reitor de Administração, Diretor de Gestão de Pessoas, Diretor de Gestão de Tecnologias da Informação no âmbito da reitoria e nos campi os Diretores de Administração, dessa forma envolvendo representantes de toda as unidades para uma análise da visão institucional mais completa.

3.2.2 Questionário

O questionário usado como instrumento de coleta de dados foi elaborado pela autora por meio do *google forms* (formulário do google), a partir de outros modelos já existentes (Apêndice III). Foi dividido em três partes, sendo as duas primeiras formadas por questões fechadas e obrigatórias e a terceira por uma questão aberta e opcional.

A primeira parte serviu para identificar o perfil do respondente, com questões referentes a faixa etária, sexo, nível de escolaridade, unidade de lotação, cargo ocupado, tempo de serviço no IFMS e se o participante ocupa ou já ocupou cargo de direção ou função gratificada.

A parte seguinte contou com 38 questões, algumas elaboradas pela autora e outras que foram adaptadas de estudos anteriores sobre Análise das Redes Sociais (ARS) e

Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO)³. A terceira parte incluiu uma questão aberta para dar oportunidade aos respondentes de exporem seu entendimento e opinião sobre a organização informal e como ela é percebida na instituição.

A ARS é uma das muitas formas de analisar a relação existente entre a organização formal e informal, sendo o mapeamento da rede um instrumento que permite verificar equívocos de comunicação, problemas estruturais na organização como também atores centrais que se destacam o que pode “explorar uma suposta agilidade da organização informal sobre a formal” (Nishi et al, 2014, p. 2).

Diante de diversos espectros de análise sobre redes sociais nas organizações, esta pesquisa focou no estudo de Kuipers (1999, citado em Nishi, 2014 e Bastos & Santos, 2007) que envolve três abordagens: redes de informação, de amizade e de confiança, buscando assim identificar se a formação dos grupos informais está relacionada aos cargos ocupados e ao local de atuação dos servidores atendendo a um dos objetivos específicos da pesquisa, como também ter um mínimo da percepção dos servidores quanto às suas relações de amizade, sentimento de confiança e de busca por informações dentro da instituição.

Os CCO são encarados como “importante medida do comportamento nas organizações e são considerados essenciais no desempenho dos trabalhadores e da própria empresa” (Andrade et al., 2018, p. 2). Para a elaboração do questionário, teve-se como referência a escala “Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento” (CCO-TC), desenvolvida por Dekas (2010) e Dekas et al. (2013) nos Estados Unidos da América (EUA), validada em português por Andrade et al., (2018).

Seguindo as alterações constantes do mundo do trabalho, os autores americanos buscaram focar os CCO num contexto social contemporâneo incluindo categorias de análise que dão ênfase a participação social dos funcionários (Andrade et al., 2018) o que vai ao encontro da existência da organização informal nas empresas.

Outras questões elaboradas pela autora focaram em alguns aspectos organizacionais como: liderança, trabalho em equipe e o engajamento, com o intuito de verificar, mesmo que de forma superficial, a percepção dos servidores sobre o assunto.

Houve um pré-teste de aplicação, sendo o questionário submetido a 10 servidores técnicos-administrativos da reitoria e todos responderam. Foi solicitado que verificassem

³ Instrumentos utilizados nas pesquisas que abordam aspectos da organização informal.

a ortografia, a linguagem usada, sequência e estrutura das afirmações e a escala Likert de avaliação, podendo emitirem opinião também quanto à clareza e coerência das afirmativas, o tempo despendido para respondê-lo e se mais algum outro tópico sobre o tema deveria ser abordado.

Após validado, o questionário foi enviado a todos técnicos-administrativos do IFMS pelo e-mail institucional, com prazo de doze dias para resposta. Na primeira tentativa, utilizou-se uma lista de grupo de e-mails; contudo, observou-se uma baixa taxa de retorno. A autora então entrou em contato individualmente com diversos servidores pelo chat institucional, havendo um aumento no número de respondentes. No 11º dia houve novo encaminhamento de e-mail enfatizando a importância da participação, o que resultou em mais respostas ao questionário.

A população total da pesquisa é de 604 servidores, cuja amostra por conveniência resultou em 222 respondentes, que corresponde a 36,7% de taxa de retorno dos técnicos-administrativos da instituição.

3.2.3 Entrevistas semiestruturadas

O intuito de aplicar entrevista surgiu a partir do objetivo específico anteriormente mencionado (alínea d), que pretendia analisar se os gestores reconhecem a organização informal existente na instituição e se a utilizam para tomar decisões e definir políticas.

Dessa forma, o guião de entrevista (Apêndice II) foi elaborado com questões que partiram do conhecimento geral do entrevistado sobre o assunto, abordando sua percepção em relação ao IFMS de uma forma geral e focando em seu setor de atuação como chefia.

A fim de se obter a visão de nível estratégico, as entrevistas foram feitas somente com membros da alta administração (considerando o recorte estabelecido previamente de convidar somente servidores ocupantes de cargos técnicos-administrativos). Os convites foram enviados via e-mail institucional e foram agendadas conforme disponibilidade de cada um.

As entrevistas foram realizadas por videoconferência, via o *Google Meet*, e duraram em média cerca de 25 minutos; somadas resultaram em 4h47min de gravação, sendo então transcritas e depois analisadas. No início, os entrevistados foram informados quanto ao anonimato e a necessidade da assinatura de um termo de consentimento (Apêndice I),

garantindo assim a ética no processo. O roteiro foi totalmente seguido, sendo feitas pequenas alterações diante de respostas que já abrangiam perguntas ainda não realizadas.

3.2.4 Observação direta

Uma das fontes num estudo de caso é a observação direta, que pode contar com formas de obtenção de dados por meios formais ou casuais (Yin, 1994).

Os elementos e aspectos mais focados nessa pesquisa são aqueles que foram observados pela autora em sua rotina de trabalho na Diretoria de Gestão de Pessoas (Digep) do IFMS. Por se tratar de um tema vasto, durante o desenvolvimento do estudo percebeu-se outros fatores que poderiam ser abordados e que o enriqueceriam, contudo, foi necessário manter o foco no projeto já aprovado pela Plataforma Brasil⁴, o que não permitiu grandes alterações.

3.3 Tratamento dos dados coletados

A metodologia usada para o tratamento dos dados coletados foi a análise estatística descritiva e a análise de conteúdo, expostas a seguir.

3.3.1 Análise dos dados do questionário

Foi realizada a análise descritiva dos resultados do questionário através da análise das medidas de tendência central (moda, mediana e média), de dispersão (desvio padrão e variância) e de distribuição (coeficiente de simetria), por meio do Microsoft Excel e também com auxílio do Programa X FACTOR (Unrestricted Factor Analysis, Release Version 11.05.01, x64bits, july, 2021).

Na questão aberta foi utilizada a análise de conteúdo destacando os pontos mais relevantes descritos pelos respondentes, concentrados em três diferentes tópicos:

- Principais manifestações em que a organização informal é percebida pelos servidores;
- Influências positivas e negativas da organização informal na instituição; e
- Ações institucionais citadas como responsáveis para o incentivo e manutenção da interação interpessoal.

⁴ Base nacional e unificada de registros de pesquisas que são submetidas a comitês em todo o país, sendo estes responsáveis pela análise ética de projetos de pesquisa envolvendo seres humanos no Brasil. Retirado de <https://plataformabrasil.saude.gov.br/login.jsf>. Acessado em 13 de outubro de 2021.

3.3.2 Análise do conteúdo das entrevistas

Primeiramente, foi realizada a transcrição das entrevistas gravadas com o auxílio da ferramenta Digitação por Voz do Google Docs. Em seguida, houve a reanálise de cada uma das transcrições pela autora, já que esse o recurso utilizado apresenta diversas falhas na transposição do áudio para texto.

Após compilar todas as entrevistas num único arquivo, foi efetuada a revisão gramatical com a eliminação de vícios de linguagem, e outras expressões desnecessárias para entendimento do conteúdo.

Com o intuito de manter o anonimato dos entrevistados, atribuiu-se um número a cada um deles (de 1 a 12), levando em consideração a ordem em que as entrevistas foram realizadas.

A autora optou por executar a organização da análise das questões manualmente, sem recurso de nenhuma ferramenta tecnológica, dividindo em 4 dimensões, conforme o Quadro 2 a seguir.

Quadro 2

Organização do roteiro das entrevistas

Dimensão	Objetivos	Questões
Percepção sobre a organização informal	Verificar o conhecimento prévio dos entrevistados sobre o tema.	Em termos gerais, qual o seu entendimento sobre a organização informal?
		Já ouviu falar em termos como redes sociais informais, aprendizagem informal, liderança informal ou outros conceitos que remetem à organização informal?
Percepção sobre a integração dos servidores	Verificar se os entrevistados acreditam haver um incentivo na instituição para promover a integração dos servidores.	Em sua opinião, há estímulo por parte da gestão em estreitar as relações interpessoais dos servidores intra e intersetores?
		Atividades informais são incentivadas e vistas como instrumentos positivos de integração dos servidores?
Percepção enquanto chefia	Analisar se os gestores entrevistados se utilizam da organização informal enquanto chefes, inclusive para a tomada de decisões.	Como parte da gestão da instituição, no seu setor é possível perceber os impactos que a organização informal causa?
		Em relação aos seus subordinados, você sabe identificar quais os grupos informais formados, as tensões e conflitos existentes, aqueles que se destacam em papéis de liderança?
		Essa percepção influencia sobre decisões internas do setor? Como por exemplo: lotação de servidores, escolha de coordenadores, sugestão de melhorias aos superiores ou outros que queira citar.
Percepção sobre a visão institucional	Saber se há alguma política institucional, alguma diretriz estabelecida quanto à organização informal e fazer um levantamento de formas para melhor aproveitá-la.	Na sua opinião, o IFMS reconhece a influência exercida pela organização informal na instituição? Haveria alguma forma de melhor aproveitá-la?

Fonte: Elaboração própria.

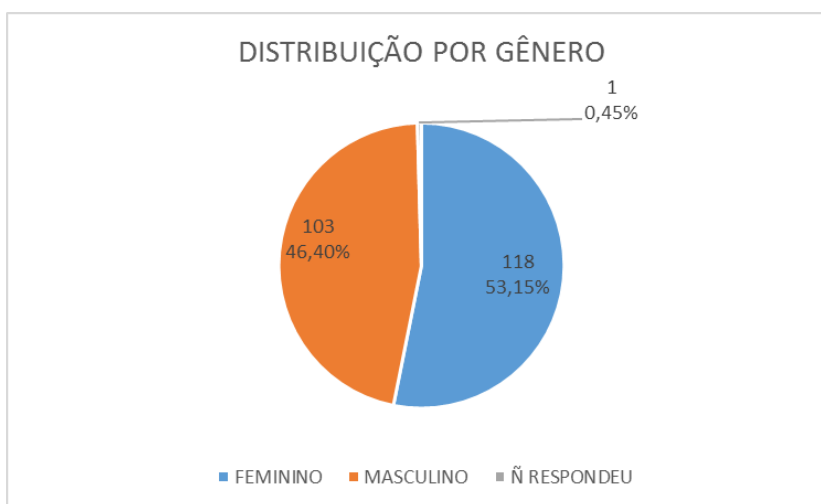
CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 Resultados a partir da análise do questionário

4.1.1 Caracterização geral da amostra

Considerando que a amostra da pesquisa foi composta por 222 técnicos-administrativos, os dados mostram que 53,15% (n=118) são do sexo feminino e 46,4% (n=103) do sexo masculino. Uma pessoa preferiu não responder, o que equivale a 0,45%, como pode ser verificado no gráfico 1.

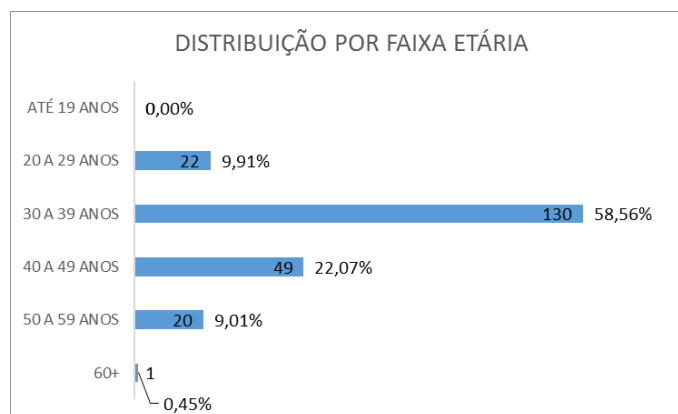
Gráfico 1 - Distribuição dos participantes por gênero



Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 2 demonstra a classificação pela faixa etária. A grande maioria dos participantes se encontram na faixa entre 30 e 39 anos (n=130; 58,56%). Em seguida temos 22,07% (n=49) na faixa entre 40 e 49 anos e um equilíbrio entre as faixas de 20 e 29 anos (9,91%; n=22) e entre 50 e 59 anos (9,01%; n=20). Houve somente um respondente com 60 anos ou mais (0,45%) e nenhum com até 19 anos.

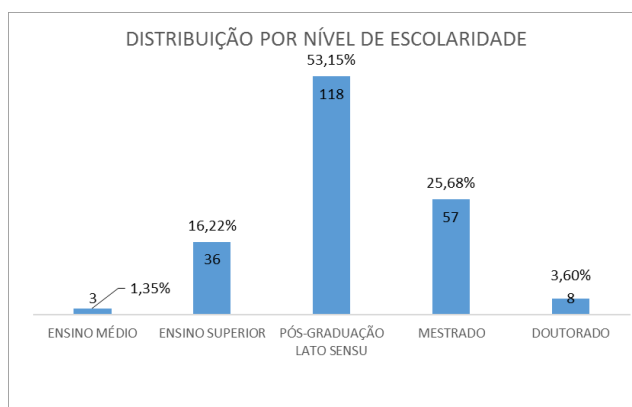
Gráfico 2 – Distribuição dos participantes por faixa etária



Fonte: Elaboração própria.

Com relação ao nível de escolaridade, constatou-se que 53,15% (n=118) tem pós-graduação lato sensu, enquanto 25,68% (n=57) possuem mestrado e 3,6% (n=8) tem doutorado. 36 respondentes completaram até o ensino superior, o que equivale a 16,22% da amostra e apenas 1,35% (n=3) terminaram o ensino médio, conforme exposto no gráfico 3.

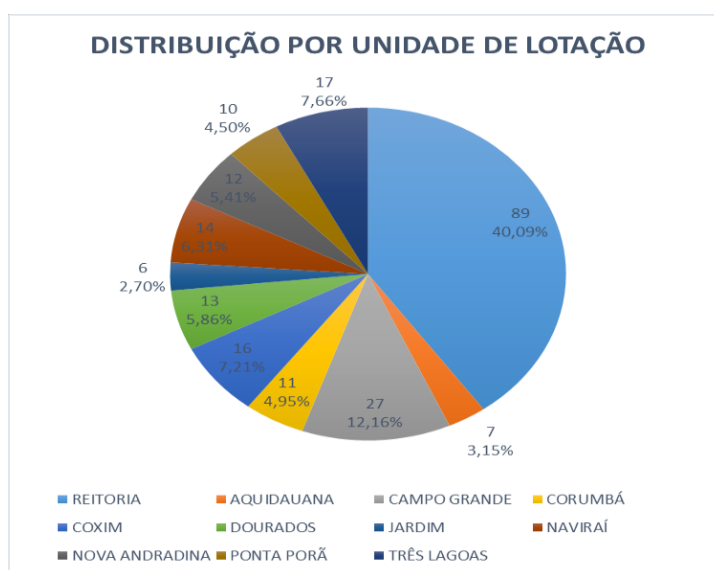
Gráfico 3 – Distribuição dos participantes por nível de escolaridade



Fonte: Elaboração própria.

No que se refere à distribuição dos servidores pelas unidades da instituição, houve representantes de todas as 11 unidades existentes, sendo a maior parte os que atuam na Reitoria (40,09%; n=89) e em menor número no Campus Jardim (2,7%; n=6), como revelado no gráfico 4.

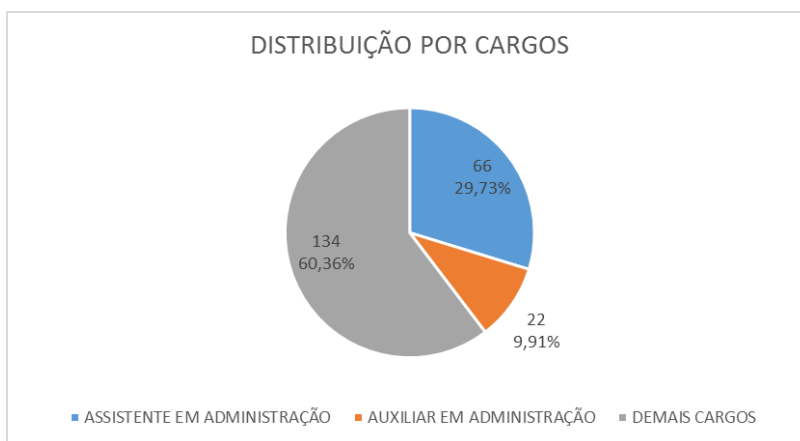
Gráfico 4 – Distribuição dos participantes por unidade de lotação



Fonte: Elaboração própria.

No gráfico 5 é possível verificar que houve respondentes de 35 diferentes cargos da carreira de Técnicos Administrativos em Educação. A participação mais expressiva foi de ocupantes dos cargos de Assistente em Administração (29,73%; n=66) e de Auxiliar em Administração (9,91%; n=22).

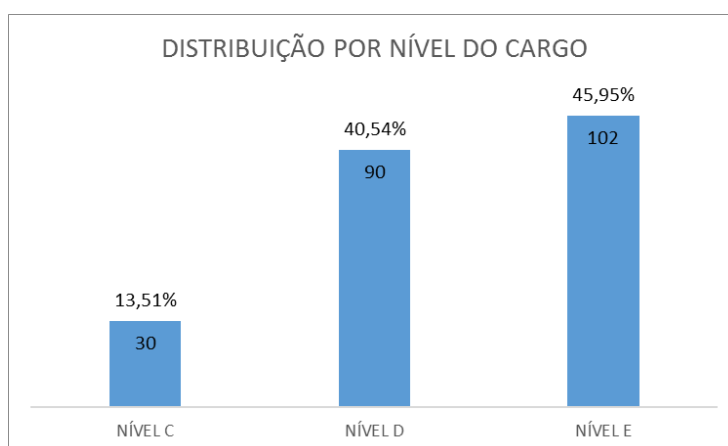
Gráfico 5 – Distribuição dos participantes por cargos



Fonte: Elaboração própria.

Já no gráfico 6 percebe-se que houve mais respondentes de cargos de nível E (45,95%; n=102), seguidos pelo de nível D (40,54%; n=90) e então de nível C (13,51%; n=30).

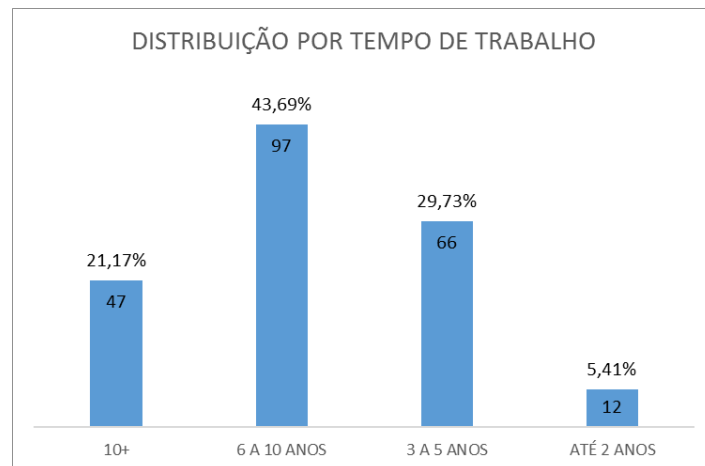
Gráfico 6 – Distribuição dos participantes por nível do cargo



Fonte: Elaboração própria.

No que tange o tempo de trabalho, os dados obtidos revelam que 43,69% (n=97) dos respondentes já atuam entre 6 a 10 anos na instituição, enquanto 29,73% (n=66) entre 3 a 5 anos, e 21,17% (n=47) há mais de 10 anos. Somente 12 pessoas (5,41%) estão há pouco tempo (até 2 anos) no local, conforme exposto no gráfico 7.

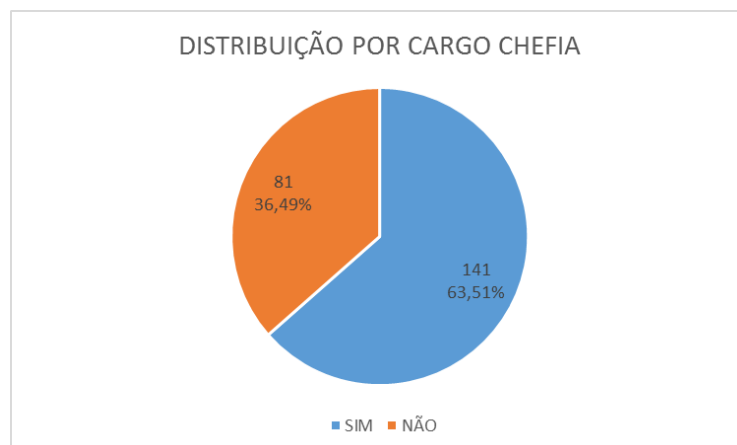
Gráfico 7 – Distribuição dos participantes por tempo de trabalho



Fonte: Elaboração própria.

Ao serem questionados se ocupam ou já ocuparam algum cargo de direção ou função gratificada, 141 pessoas informaram que sim, o que equivale a 63,51% dos participantes, expressado no gráfico 8.

Gráfico 8 – Distribuição dos participantes por ocupar cargo de chefia



Fonte: Elaboração própria.

Essa pesquisa teve como finalidade fazer o levantamento de alguns aspectos existentes em qualquer organização e a partir deles uma análise das características e influências percebidas pelos servidores quanto a organização informal existente. Foi intencional não realizar um exame mais aprofundado dos aspectos, por acreditar que se tornaria extenso em demasia. Segue-se então a análise dos resultados obtidos.

4.1.2 Análise descritiva

As questões objetivas do questionário foram divididas em 3 blocos, sendo o primeiro constituído pelas questões de 1 a 11 que abordavam alguns aspectos organizacionais gerais diretamente influenciados pela organização informal; o segundo, com as questões 12 a 22 relacionadas aos comportamentos de cidadania organizacional; e o terceiro formado pelas questões 23 a 38 sobre as redes sociais informais. Para as opções de respostas usou-se uma escala tipo Likert de 5 pontos, variando entre: (1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) nem concordo nem discordo; (4) concordo parcialmente; a (5) concordo totalmente.

Tabela 1

Dimensões do questionário

1º Bloco	Dimensão	Questões
<i>Aspectos Organizacionais</i>	Engajamento	1 a 3 e 5
	Trabalho em equipe	4, 6 a 8
	Liderança	9 a 11
2º Bloco	Dimensão	Questões
<i>Comportamentos de Cidadania Organizacional</i>	Ajuda	12 a 15
	Altruísmo	16 a 18
	Participação Social	19 a 22
3º Bloco	Dimensão	Questões
<i>Redes Sociais Informais</i>	Redes de Amizade	23 a 30, 37 e 38
	Redes de Informação	31 a 33
	Redes de Confiança	34 a 36

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados mais relevantes estão abaixo apresentados. Eles foram também analisados a partir das medidas de tendência central (moda, mediana e média), de dispersão (desvio padrão) e no que tange a distribuição (coeficiente de simetria), das 38 questões.

No primeiro bloco a intenção foi verificar a percepção dos servidores sobre alguns aspectos organizacionais como o engajamento⁵, o trabalho em equipe, e a liderança na instituição.

⁵ Comprometimento com a organização que acaba desenvolvendo uma postura mais cooperativa, empenhada, otimista, disposta e de autodesenvolvimento. Além disso, o profissional engajado pode ser mais produtivo e eficiente, ao realizar suas tarefas com mais qualidade. Retirado de <https://www.metadados.com.br/blog/entenda-o-que-significa-engajamento-em-gestao-de-pessoas/>. Acessado em 2 de setembro de 2021.

Tabela 2

Análise da dimensão Aspectos Organizacionais

	Questão	Moda	Mediana	Média	Dp	Mín.	Máx	Sk
Aspectos Organizacionais	1	5.00	4.00	4.13	0.90	1.00	5.00	-1.07
	2	4.00	3.00	3.27	1.01	1.00	5.00	-0.33
	3	4.00	4.00	3.50	1.13	1.00	5.00	-0.38
	4	4.00	4.00	3.64	1.16	1.00	5.00	-0.74
	5	4.00	4.00	4.35	0.67	1.00	5.00	-0.82
	6	4.00	4.00	3.72	1.12	1.00	5.00	-0.87
	7	4.00	4.00	3.79	1.09	1.00	5.00	-0.60
	8	3.00	3.00	3.41	1.10	1.00	5.00	-0.29
	9	4.00	3.00	3.14	1.23	1.00	5.00	-0.22
	10	4.00	3.00	2.82	1.26	1.00	5.00	0.03
	11	4.00	3.00	3.10	1.18	1.00	5.00	-0.21

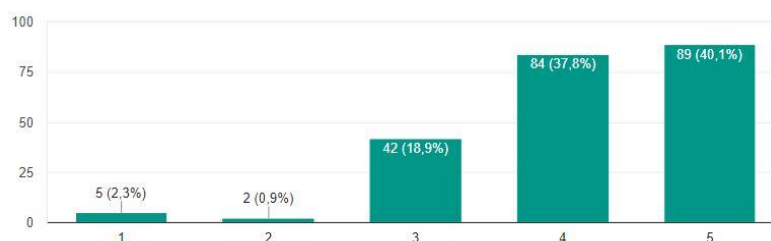
Fonte: Elaboração própria

Como pode ser observado nas análises descritivas, no que tange a esta dimensão, a Média (M) no geral ficou entre o (3) nem concordo nem discordo e (4) concordo parcialmente. Em termos de assimetria (sk), os coeficientes, de ordem geral, apresentaram ordem (-) negativa, indicando que os valores se encontram distribuídos ligeiramente à esquerda, no qual a média tende ser menor que a moda em sua maioria. Entende-se também que esta simetria negativa como se apresenta <1 , em sua maioria, indica uma assimetria moderada. Para corroborar com o nível de assimetria, observa-se que os valores da média e da mediana em toda esta dimensão estão muito próximos, e o desvio padrão apresenta grau de dispersão em torno da média.

A seguir, nas análises ainda desta mesma dimensão, passamos a apresentar os resultados mais relevantes.

A questão 1, teve a intenção inicialmente de perceber se os servidores acreditam saber o que é e reconhecer a influência dessa organização informal na instituição para podermos comparar posteriormente com as respostas da questão aberta.

Gráfico 9 – Questão 1 ‘Percebo a existência e a influência que a organização informal exerce no IFMS’

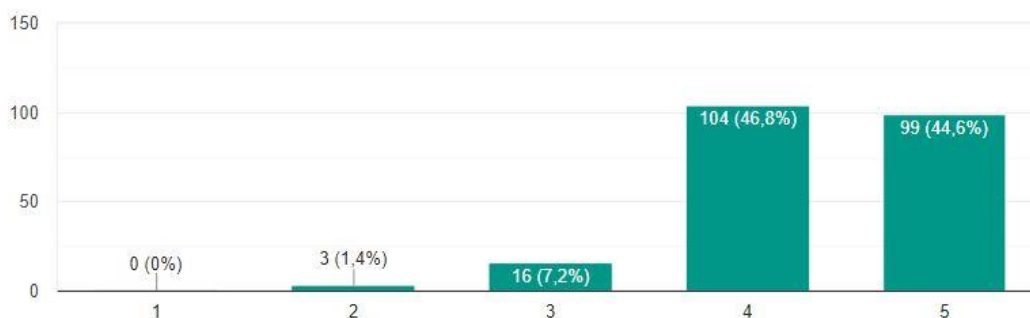


Pôde-se perceber que a grande maioria (n=173) se mostrou familiarizada com o termo, pois 37,8% responderam parcialmente concordar e 40,1% concordam totalmente. Entre os participantes com até 2 anos de trabalho na instituição, cerca de 60% concordaram com a afirmação.

Quanto ao engajamento (nas questões 2, 3 e 5), foram abordados a percepção dos servidores em relação às suas opiniões serem levadas em consideração pela instituição, se se sentem à vontade para dividir ideias novas e inovadoras, como também se manifestam críticas e sugestões quando incentivados.

O destaque foi em relação a apresentar críticas e sugestões. Como 91,4% (n=203) dos respondentes concordaram com a afirmação, podemos entender que é comum os servidores se manifestarem, quando solicitados, apontando os problemas e buscando melhorias para os procedimentos organizacionais existentes.

Gráfico 10 - Questão 5 ‘Busco apresentar críticas e sugestões quando solicitadas’



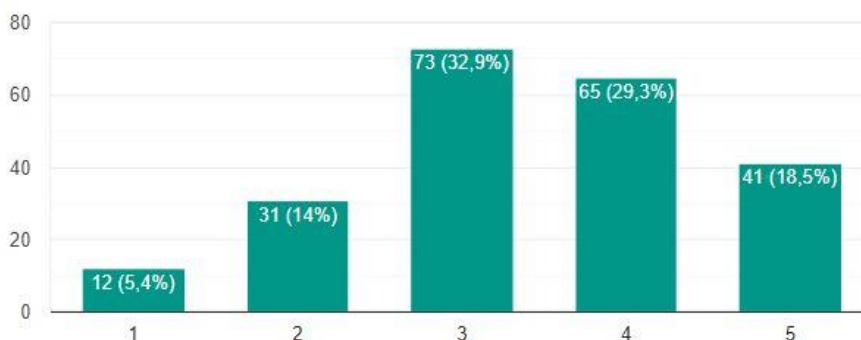
Porém, pouco mais de 50% responderam se sentirem à vontade para apresentar uma ideia inovadora à instituição, situação que dá indícios do IFMS ainda precisa focar mais nesse quesito que pode favorecer o seu desenvolvimento, uma que vez que vai ao encontro do que a maioria dos autores anteriormente citados acreditam ser uma característica de organizações mais competitivas nos dias atuais.

Considerando a importância do trabalho em equipe para o bom andamento das atividades de uma organização, algumas questões (4, 6, 7 e 8) foram elaboradas em relação ao tema.

Observou-se que a maioria entende que realiza um trabalho melhor quando feito em equipe e que geralmente as decisões são tomadas em conjunto, ou levando em consideração a opinião dos demais servidores envolvidos. Porém, ao serem questionados se o IFMS incentiva o trabalho em equipe, apesar de 47,8% (n=106) concordarem com a

afirmação, houve uma taxa considerável de servidores que ficaram indecisos (n=73), mostrando que é um ponto a ser verificado pela gestão.

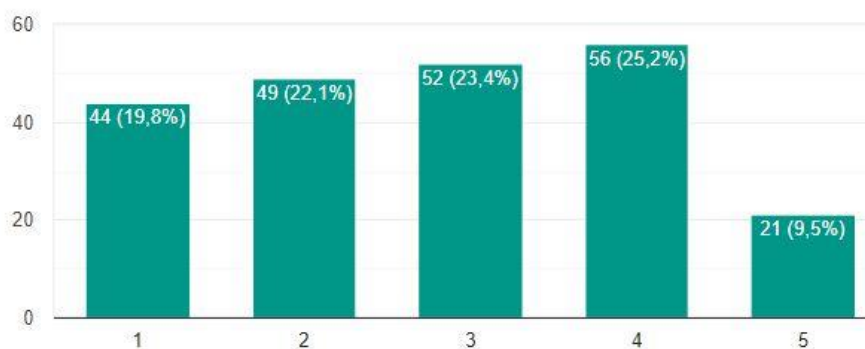
Gráfico 11 – Questão 8 “Percebo que o IFMS incentiva o trabalho em equipe”.



A liderança foi abordada nas questões 9, 10 e 11 com o intuito de verificar se os servidores acreditam que os cargos de chefia são ocupados por pessoas competentes na área, se eles têm o perfil de liderança, como também se são referências em ajudar quando há dúvidas sobre trabalho.

Nota-se que nessas questões a média se manteve mais baixa com tendências a (2) discordo parcialmente e (3) nem concordo nem discordo.

Gráfico 12 – Questão 10 ‘Percebo que pessoas com perfil de liderança são escolhidas para ocupar cargos de chefia’



Isso mostra que há certas desconfiâncias sobre a competência e o perfil de liderança das chefias escolhidas no IFMS, que foram também demonstradas na análise das respostas da questão aberta, mais adiante.

A seguir apresentamos as análises descritivas do bloco sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional, que compreende as questões 12 a 22, e que são voltadas a comportamentos de Ajuda, Altruísmo e Participação Social⁶.

Tabela 3

Análise da dimensão Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO)

	Questão	Moda	Md	Média	Dp	Mín.	Máx	Sk
Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO)	12	5.00	4.00	4.27	0.73	1.00	5.00	-1.47
	13	5.00	5.00	4.65	0.56	1.00	5.00	-1.51
	14	4.00	4.00	4.17	0.86	1.00	5.00	-1.11
	15	5.00	5.00	4.41	0.72	1.00	5.00	-1.15
	16	5.00	4.00	4.33	0.75	1.00	5.00	-0.96
	17	5.00	4.00	4.35	0.70	1.00	5.00	-0.68
	18	5.00	5.00	4.53	0.74	1.00	5.00	-1.74
	19	5.00	4.00	4.00	1.01	1.00	5.00	-0.89
	20	4.00	3.00	3.38	1.25	1.00	5.00	-0.34
	21	4.00	4.00	3.46	1.19	1.00	5.00	-0.40
	22	3.00	3.00	2.98	1.19	1.00	5.00	-0.07

Fonte: Elaboração própria

A análise da Tabela 3, demonstra a percepção dos respondentes em resultados de média concentrados entre os valores (4) concordo parcialmente e (5) concordo totalmente, em especial aos itens Ajuda e Altruísmo. Com médias mais próximas do valor (3) nem concordo, nem discordo, estão as questões 20 a 22 que estão a mensurar o item da Participação Social.

Quanto à assimetria, esta demonstra-se negativa em todas as questões desta dimensão e, como os valores apresentam-se <1 e em torno de 1, indicam uma assimetria moderada. Nesta dimensão, também o desvio padrão não apresenta significativa dispersão em relação à média, demonstrando em certa homogeneidade do conjunto de dados em função da média.

As questões 12 a 15 relacionadas ao comportamento de Ajuda, se referem às relações interpessoais e de promoção, na qual buscou-se verificar a disposição dos servidores em pedir ajuda ou em ajudar os colegas de trabalho.

Em todas as questões, a grande maioria dos servidores concordaram com as afirmações, o que nos dá fortes indícios que há na instituição uma cultura já firmada em relação à colaboração entre os servidores.

⁶ Retiradas do trabalho de Andrade et al. (2018)

Gráfico 13 – Questão 12 ‘Eu me sinto encorajado em buscar ajuda dos meus colegas de trabalho para realizar alguma tarefa que tenha dificuldade’

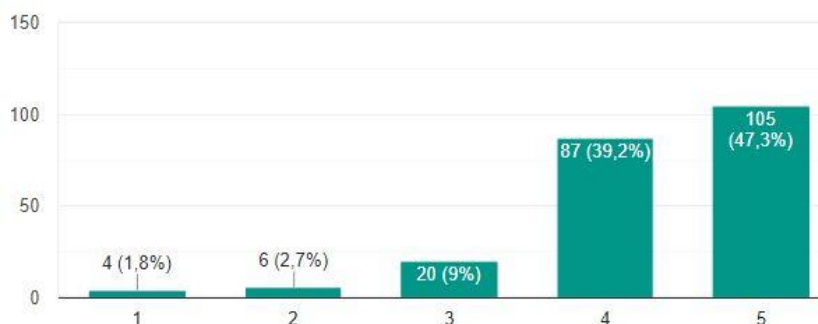
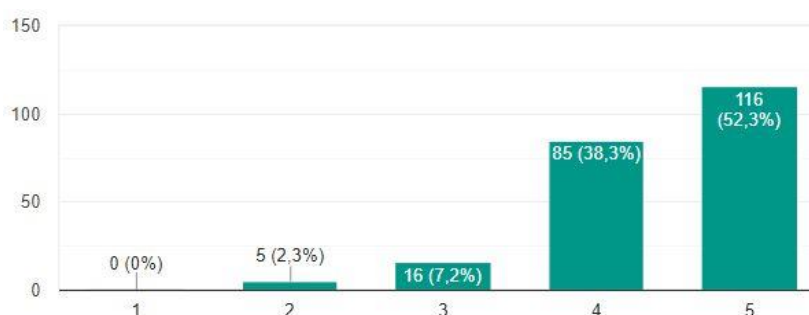


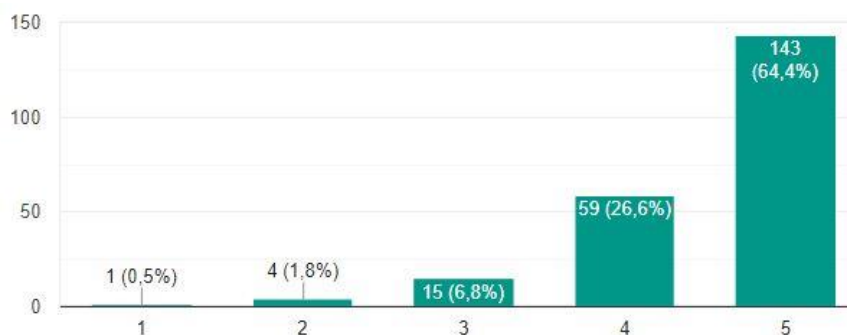
Gráfico 14 – Questão 15 ‘Estou sempre pronto para ajudar aqueles ao meu redor’



A dimensão Altruísmo muito se assemelha à Ajuda, estando as duas interligadas e sendo consideradas uma só por alguns autores. Ela inclui “variáveis associadas a atos voluntários de trabalhadores para auxiliar os colegas na prevenção ou superação de dificuldades na realização de seu trabalho” (Andrade et al., 2018, p. 10).

As questões 16 a 18 abordaram se há comunicação entre os colegas antes de iniciar ações que afetem o grupo, se consideram os impactos de suas próprias ações sobre os colegas de trabalho e se evitam causar problemas para os demais servidores. Novamente as respostas demonstraram que expressivamente os servidores se preocupam com os demais colegas.

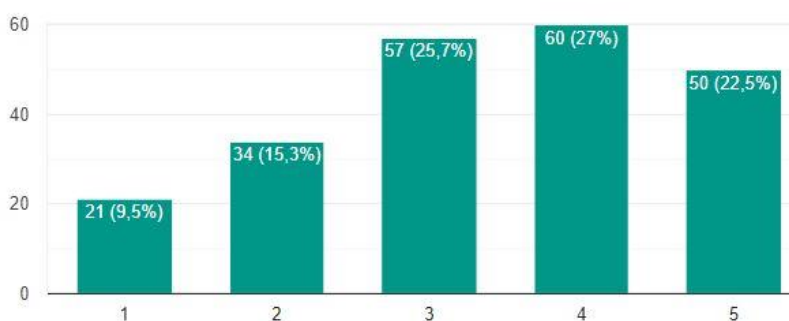
Gráfico 15 – Questão 18 ‘Tento evitar problemas para os colegas de trabalho’



Quanto à Participação Social (questões 19 a 22), a intenção foi incluir questões “relacionadas à participação em atividades sociais que não são diretamente relacionadas ao trabalho” (Andrade et al., 2018, p. 11).

Dessa forma verificou-se o incentivo para os colegas de trabalho emitirem opiniões que afetem o grupo⁷, a participação em atividades sociais informais durante o expediente, a comemoração de eventos pessoais e a vontade de se conhecer a vida pessoal dos colegas de trabalho, podendo assim, se ter uma visão do convívio social entre os servidores da instituição.

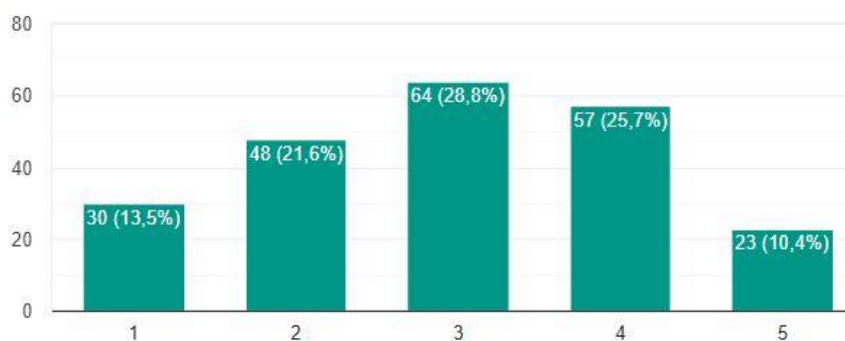
Gráfico 16 – Questão 20 ‘Participo de atividades sociais informais com colegas de trabalho’



Pode-se compreender que a participação em atividades informais não seja tão expressiva tanto por não haver interesse por parte dos servidores, mas também por elas não serem incentivadas pela própria instituição.

Houve nessa dimensão uma divisão maior nas respostas, variando do discordo ao concordo, podendo ser uma amostra de que, quando relacionado à vida pessoal, há pessoas que preferem manter um distanciamento.

Gráfico 17 – Questão 22 ‘Procuro conhecer a vida pessoal dos meus colegas’



⁷ Considerando que podem ser sobre assuntos não relacionados ao trabalho, essa variável foi incluída nessa dimensão pelo estudo de Andrade et. al, 2018.

Quanto à dimensão das Redes Sociais Informais, que contempla questões acerca das redes de amizade, redes de informação e redes de confiança, considerando uma escala de 5 pontos, nos revela 7 questões com média em torno do valor (2) discordo parcialmente; 6 questões com média em torno do valor (3) nem concordo, nem discordo, e 3 questões com média em torno do valor (4) concordo parcialmente, havendo um equilíbrio entre os valores que discordam parcialmente e que não concordam nem discordam das afirmações.

Tabela 4
Análise da dimensão Redes Sociais Informais

	<i>Questão</i>	<i>Moda</i>	<i>Md</i>	<i>Média</i>	<i>Dp</i>	<i>Mín.</i>	<i>Máx</i>	<i>Sk</i>
<i>Redes Sociais Informais</i>	23	1.00	2.00	2.23	1.24	1.00	5.00	0.69
	24	1.00	2.00	2.57	1.32	1.00	5.00	0.34
	25	4.00	3.00	2.93	1.31	1.00	5.00	-0.05
	26	5.00	4.00	4.07	1.09	1.00	5.00	-1.15
	27	1.00	2.00	2.26	1.22	1.00	5.00	0.60
	28	4.00	4.00	3.60	1.15	1.00	5.00	-0.65
	29	5.00	5.00	4.31	1.00	1.00	5.00	-1.56
	30	1.00	3.00	2.80	1.56	1.00	5.00	0.12
	31	1.00	2.00	2.23	1.33	1.00	5.00	0.80
	32	4.00	4.00	4.04	0.95	1.00	5.00	-0.92
	33	4.00	4.00	3.87	0.97	1.00	5.00	-0.58
	34	4.00	4.00	3.98	1.00	1.00	5.00	-0.91
	35	4.00	3.00	3.43	0.95	1.00	5.00	-0.29
	36	1.00	2.00	2.41	1.35	1.00	5.00	0.45
37	4.00	4.00	3.61	1.19	1.00	5.00	-0.65	
38	5.00	3.00	3.07	1.49	1.00	5.00	-0.05	

Fonte: Elaboração própria.

As questões com menores pontuações referem-se a 5 questões referentes a redes de amizade (23, 24, 25, 27, 30); 1 questão de redes de informação (31); e 1 de redes de confiança (36).

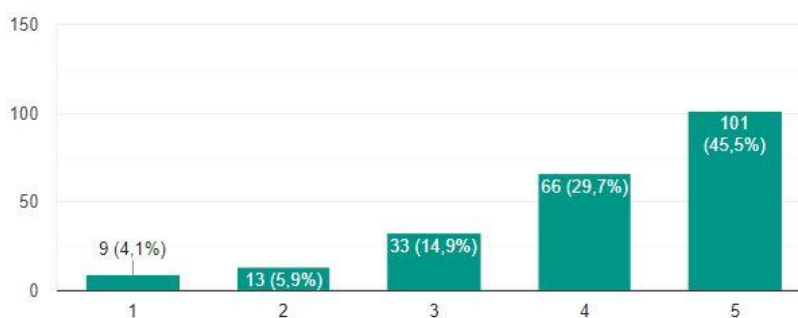
Quanto à assimetria, a maioria dos valores apresentam-se negativos, demonstrando uma assimetria negativa e moderada, (valores <1), no qual as pontuações indicam, no geral para valores mais baixos, oscilando entre a escala (2) discordo parcialmente e (3) nem concordo, nem discordo. O desvio padrão também não aponta grande dispersão em torno da média.

Foram elaboradas questões sobre redes sociais informais pois elas envolvem relacionamentos que são motivados por interações com objetivos organizacionais, sociais ou ambos (Nishi, 2014).

A dimensão redes de amizade englobou as questões 23 a 30, que buscaram levantar se as relações de amizade existentes no IFMS estão ligadas ao setor de atuação dos servidores e aos cargos ocupados, se as pessoas participam de atividades informais para interagir com os demais servidores e se a afinidade com outras pessoas é quesito de importância, além das questões 37 e 38 que procuraram averiguar se os participantes já se sentiram julgados e excluídos por colegas da instituição.

Os resultados apontaram que a maioria dos servidores não só mantêm relações de amizade além das questões profissionais, como elas extrapolam os setores de atuação e não estão diretamente ligadas aos cargos ocupados.

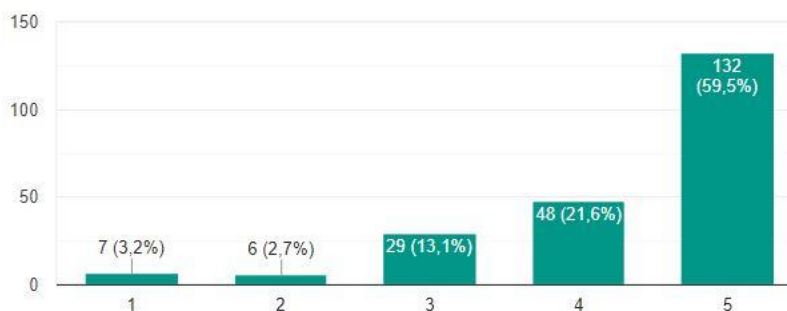
Gráfico 18 – Questão 26 ‘Tenho relações de amizade com pessoas de setores diferentes do meu no IFMS’



As atividades informais (como exemplo confraternizações, horário do café, *happy hours*) são aproveitados por cerca de 60% dos respondentes, o que mostra haver uma grande parcela de pessoas a serem ainda encorajadas para participar de momentos como esses.

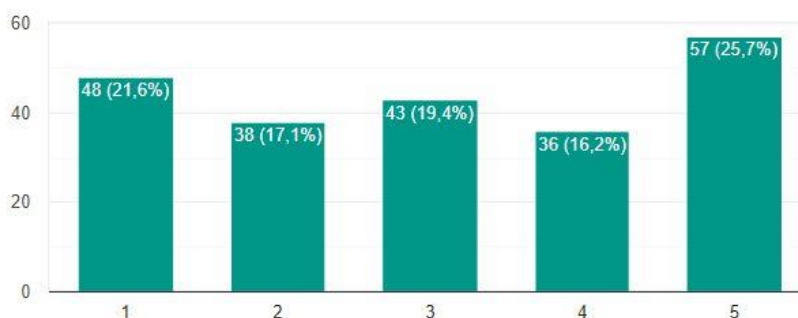
Outro resultado expressivo foi que mais de 80% dos participantes preferem trabalhar em setores em que tenham mais afinidade com os demais colegas, mas, ao mesmo tempo, menos de 40% afirmaram ter solicitado ou que solicitariam alteração de setor por causa de outra pessoa, seja em caso de conflito ou por motivos de amizade.

Gráfico 19 – Questão 29 ‘Prefiro trabalhar em um setor em que tenha afinidade com os colegas de trabalho’



O julgamento dos colegas, seja positivo ou negativo, foi apontado pela maioria (58%) como uma realidade vivida na instituição, mas quanto ao sentimento de exclusão perante grupos de servidores as respostas situam-se divididas nos dois extremos entre aqueles que discordam e os que concordam já terem experienciado.

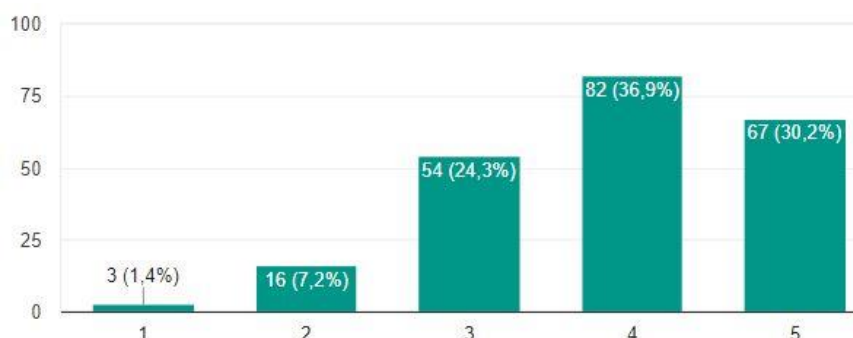
Gráfico 20 – Questão 38 ‘Já me senti excluído em relação a grupos de colegas da instituição’



Em relação às redes de informação (questões 31 a 33), concluiu-se que a busca por informações importantes relacionadas aos trabalhos desenvolvidos na instituição extrapola os setores em que os servidores atuam. Além disso, a consulta a documentos e diretrizes institucionais foi apontada por cerca de 80% deles como forma de obter informações que auxiliam no desempenho.

Também se verificou que aproximadamente 70% dos respondentes obtêm informações relacionadas aos acontecimentos que se passam na instituição, e que afetam seus membros, por meio do contato com outros servidores, o que demonstra o convívio como sendo fonte de atualização de informações relacionadas ao IFMS.

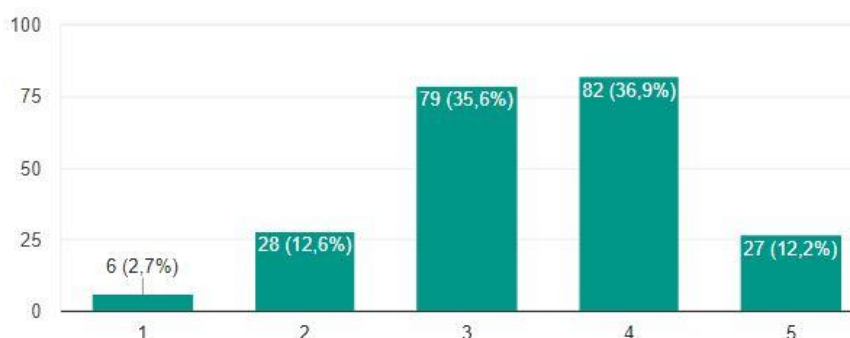
Gráfico 21 – Questão 33 ‘Obtenho informações sobre o que está acontecendo na instituição e que afeta seus membros com diferentes servidores’



A última dimensão pesquisada trata-se das redes de confiança (questões 34 a 36), que caracteriza o relacionamento mais profundo entre as pessoas.

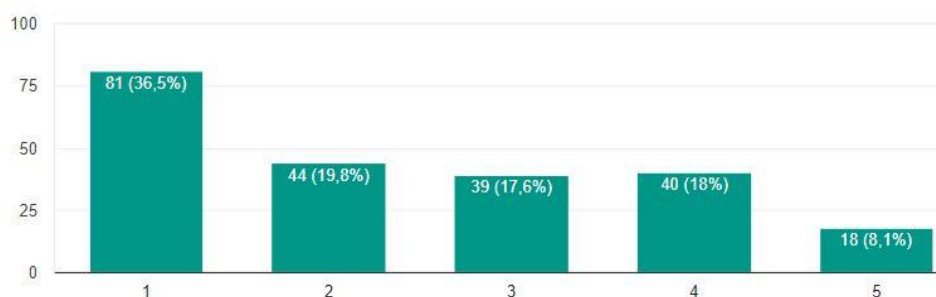
Os resultados mostraram que grande parte dos participantes (quase 75%) confiam nos servidores que atuam juntamente com eles no mesmo setor. Por outro lado, há uma taxa maior de indecisão (não concordo, nem discordo) quando consultados a respeito da confiança em servidores de outros setores. Isso pode ser consequência de poucas oportunidades de contato entre pessoas de diferentes locais de atuação, o que talvez possa ser estimulado institucionalmente com o desenvolvimento de mais atividades de integração entre todos os servidores da unidade.

Gráfico 22 – Questão 35 ‘Sinto que posso confiar em servidores que trabalham em outros setores na instituição’



Para finalizar, um resultado que chama mais a atenção e pode ser fato de uma análise mais aprofundada pelo IFMS é quando questionados se se sentem confortáveis em correr riscos profissionais sem temer consequências negativas. Considerando a interpretação de corresponder à confiança na instituição, podendo os servidores se manifestarem, por exemplo, com proatividade, mais de 55% informaram não concordarem com a afirmação e cerca de 20% se mostraram indecisos. Lembrando que aqui cabe também uma má interpretação da finalidade da questão pelos participantes.

Gráfico 23 – Questão 36 ‘Eu me sinto confortável para correr riscos profissionais sem temer consequências negativas’



4.1.3 Análise de conteúdo

A terceira parte do questionário contou com uma questão aberta com intuito de proporcionar aos respondentes a oportunidade de manifestarem com suas palavras o que entendem sobre a organização informal e como a percebem na instituição.

Dos 222 participantes do questionário, apenas 134 optaram em responder à questão aberta. Destes:

-16 respostas foram no sentido de não perceberem ou não saberem se manifestar a respeito. 4 delas destacaram não ser possível perceber a organização informal por estarem em trabalho remoto, devido à pandemia do Covid-19.

-118 pessoas responderam que percebem a existência dessa organização informal na instituição. Os principais pontos informados como a organização informal é percebida, como também as influências positivas e negativas destacadas, estão compiladas nos Quadros 3 e 4 abaixo.

Quadro 3

Pontos em que a organização informal é percebida pelos servidores

Pontos
- formação de grupos de pessoas com afinidades
- tomada de decisões institucionais
- momentos de confraternização entre servidores
- formação de grupos em redes sociais
- comunicação
- existência de setor informal
- escolha de chefias
- escolha de representantes para colegiados, comissões

Fonte: Elaboração própria.

É importante destacar que alguns respondentes percebem a organização informal como uma consequência natural de um ambiente compartilhado por várias pessoas, sendo a formação de grupos de pessoas que se identificam, que possuem afinidades, certamente o ponto mais citado pelos respondentes como forma de perceber a existência da organização informal no IFMS.

Apesar de ter somente uma referência, a percepção de um respondente quanto à existência de um setor informal, similar nos 10 *campi* da instituição, formado por servidores com cargos específicos, o qual apesar de não existir no organograma da instituição, não ter uma chefia formal, funciona com regras próprias, criadas de acordo com as necessidades vivenciadas, demonstra o exemplo de uma possível adequação na estrutura

organizacional formal a partir da organização informal existente, o que é corroborado por autores como Bergue (2010), Friedrichs (2015), e Abdirad e Shahrabi (2020).

A comunicação foi lembrada por alguns participantes ao relatarem por exemplo que “a organização informal ocorre justamente para desburocratizar certos aspectos da comunicação” ou então que “sua manifestação se dá nas rodas de conversas entre os intervalos de expediente ou na pausa para tomar um café ou lanche. As pessoas nesses momentos têm a oportunidade de comunicar de forma espontânea”.

A definição de servidores para ocupação de cargos de chefia foi um dos pontos mais recorrentes, sendo que algumas das respostas também referenciaram as relações de poder como “acredito que a organização informal determina os rumos institucionais, em especial em função dos jogos de poder que envolvem os diferentes servidores que ocupam, ou não, funções gratificadas”.

Um destaque dado às pessoas que de forma informal se sobressaem é ser escolhido como representante das classes (professores, técnicos-administrativos e estudantes geralmente), como afirmado por um respondente: “a composição de colegiados, comissões, grupos de trabalhos, certas vezes, são formados exatamente por servidores que se destacam na organização informal, os quais se apresentam como líderes natos dentro do seu ciclo social”.

A percepção de que a organização informal pode influenciar positiva ou negativamente o comportamento organizacional foi constante dentre as respostas dadas, sendo as principais apresentadas a seguir.

Quadro 4

Influências positivas e negativas da organização informal na instituição

Influências positivas
- sentimento de pertencimento, aumento de motivação e comprometimento institucional
- incentivo à novas ideias
- bom relacionamento entre os colegas de trabalho
- maior celeridade dos processos
- resolução de pequenos conflitos
- reforço positivo dos colegas
Influências negativas
- má escolha de chefias, sem perfil de liderança
- atrasos em processos
- desafetos e desconfiança
- rivalidade entre colegas, ambiente hostil
- cultura de críticas
- diferença entre as carreiras de professor e técnicos-administrativos
- sabotagem, falta de transparência
- falta de incentivo à criação e inovação

Fonte: Elaboração própria.

Os sentimentos de pertencimento, motivação e comprometimento foram elencados por vários respondentes como influenciados positivamente a partir das boas relações existentes na instituição, como por exemplo *“percebo até mesmo no comprometimento de determinados setores em relação ao crescimento do IFMS (...). Quando há uma ou mais pessoas comprometidas no setor, outras pessoas são afetadas positivamente para a melhora do ambiente de trabalho e do IFMS como um todo”*.

Alguns servidores perceberam que há um melhor fluxo dos processos quando existe uma relação informal positiva entre os servidores dos setores envolvidos como também ocorre o inverso se existe algum problema de ordem pessoal entre eles.

A influência positiva ou negativa exercida quanto ao incentivo a novas ideias pode ser exemplificada em manifestações como *“assim nos amparamos (os servidores), trocamos ideias e conhecimentos pelas relações interpessoais”* ou *“se não sou ouvido, não vale a pena me esforçar para ter ideias”*.

Alguns participantes (lembrando que a pesquisa ocorreu somente com técnicos-administrativos) destacaram como uma influência negativa as divergências existentes entre servidores das duas carreiras da instituição (professores e técnicos), o que mostra ser um desafio para a gestão, pois não há como equiparar as funções e nem a remuneração entre elas.

A escolha de chefias sem o perfil de liderança foi citada várias vezes como um exemplo negativo da influência que a organização informal pode exercer, como *“acredito que a atual gestão errou muito ao escolher chefes que, em grande parte, não têm perfil de liderança, não sabem se relacionar bem com os demais servidores nem com seus subordinados, o que tornou nossa atuação profissional muito mais complicada”*, ou *“percebo a organização informal na própria estrutura organizacional atual do IFMS, uma vez que a maioria dos servidores com cargo de chefia não têm perfil ou conhecimento para estar nessa função, sendo muito comum subordinados terem que tomar decisões que não lhes cabem”*. A capacidade técnica dos escolhidos também foi questionada: *“muitos cargos de chefia são ocupados por pessoas que não possuem qualificação técnica para a área e/ou não possuem liderança, simplesmente por terem construído uma rede de amizades que os favorecem em determinada gestão”*.

Lembrando que, conforme Morgan (2006) relatou, “o enriquecimento do trabalho, combinado com um estilo de liderança mais participativo, democrático e voltado para o empregado, surgiu como uma alternativa à orientação excessivamente limitada,

autoritária e desumanizante geralmente produzida pela administração científica e a teoria clássica da administração” (p.57).

Bergue (2010) também confirma que um gestor com autoridade legítima precisa ter determinada parcela de poder e de conhecimento, atendendo assim as dimensões técnica e de liderança.

As demais influências citadas positivamente, como a resolução de conflitos e o reforço positivo dos colegas, colaboram para se evitar que problemas corriqueiros tomem proporções que afetem toda a equipe, como também ajuda no bom desenvolvimento das atividades do setor e no aumento da autoestima dos envolvidos.

Negativamente se destacam as críticas em demasia, direcionadas a servidores e a setores, o ambiente hostil, a sabotagem, a falta de transparência e a desconfiança, todos pontos que devem ser observados mais atentamente pelos gestores, uma vez que demonstram como certos servidores se sentem perante a instituição.

Algumas ações institucionais foram citadas como responsáveis para o incentivo e manutenção da interação entre os servidores e foram relatadas como práticas positivas nas unidades da instituição. Seguem expostas no Quadro 5.

Quadro 5

Atividades institucionais que incentivam a interação entre os servidores

Atividades institucionais
- atividades desenvolvidas pela comissão de qualidade de vida
- formação de grupos de trabalho, comissões.
- eventos para confraternização dos servidores.

Fonte: Elaboração própria.

É interessante também destacar que mesmo não partindo da própria instituição, algumas outras atividades ocorrem no IFMS por iniciativa dos servidores como “ações voluntárias dos servidores para cuidar do paisagismo, da jardinagem e dos animais que aparecem no campus”, como também serviços à comunidade interna e externa, por exemplo, por meio de divulgações em redes sociais sobre serviços disponíveis na cidade ou campanhas solidárias, como entregas de cestas básicas.

4.2 Resultados considerando a visão da gestão estratégica

4.2.1 Perfil dos entrevistados

Entre os 13 gestores convidados, 12 aceitaram serem entrevistados. Todos eles (n=12) são técnicos-administrativos da instituição, sendo ocupantes dos cargos: Administrador (n=2), Analista de Tecnologia da Informação (n=1), Assistente em Administração (n=4), Auxiliar em Administração (n=1), Contador (n=1), Tecnólogo em Gestão Pública (n=1), Técnico de Contabilidade (n=1), e Técnico de Laboratório (n=1). Quanto ao nível de escolaridade, 58,33% (n=7) são mestres, um possui doutorado e os demais (n=4) especialização. O tempo no cargo de gestão varia de 1 ano e 10 meses a mais de 5 anos e meio. A grande maioria são homens (75%), e a média de idade é de 35 anos.

4.2.2 Análise das entrevistas

A autora iniciou as entrevistas fazendo uma breve explicação sobre o tema e os objetivos da pesquisa, com o intuito de contextualizar de uma forma geral o assunto que seria tratado.

4.2.2.1 Percepção sobre a organização informal

As duas primeiras questões abordaram o significado da organização informal e conceitos ligados a ela, e tinham o objetivo de averiguar o conhecimento prévio dos entrevistados sobre o assunto.

Ao serem questionados sobre seu entendimento referente à organização informal, sete dos doze gestores informaram ter familiaridade com o termo, destacando maior demonstração de conhecimento aqueles formados na área da Administração.

Entrevistado 7

A organização informal é inerente, faz parte de qualquer organização. As suas relações muitas vezes são tão fortes que realmente transcendem (a formal), elas influenciam muito no poder de decisão, nas decisões que são tomadas, muitas vezes a estrutura deve realmente se adequar a muitas coisas por conta da forma como as pessoas se organizam, (...) seja ela uma organização privada ou pública, sempre vai existir e sempre vai influenciar.

Os demais mostraram-se familiarizados após a definição apresentada pela autora, pois não tinham conhecimento teórico prévio, porém a relevância do tema foi manifestação unânime entre todos.

Entrevistado 12

Eu acho muito importante nós, que estamos em função de gestão hoje, termos essa visão de que as relações informais são determinantes para o nosso bem-estar, determinantes inclusive para a nossa produtividade.

Friedrichs (2015) compreende que a organização informal é percebida no comportamento das pessoas que foge àquele formalmente prescrito, que adiciona estrutura à empresa e que contribui para o seu funcionamento tanto quanto a organização formal. Alguns dos entrevistados destacaram a falta de regulamentação como característica da organização informal:

Entrevistado 2

Como eu não conheço sobre o assunto, quando eu penso pela terminologia da palavra, eu penso em algo que não esteja vinculado a um padrão normal, institucional, enfim, sem normas, sem legislação, sem aparato regulamentar ou instrucional, algo que se dê de forma natural no curso de uma relação.

Quanto aos conceitos que abrangem a temática, questionou-se nomeadamente o conhecimento sobre redes sociais informais, aprendizagem informal e liderança informal, dando liberdade para que expusessem outros que remetessem ao tema.

A maioria dos entrevistados (n=10) informou ter conhecimento dos termos, mesmo que só superficialmente, tendo um destaque nas respostas a liderança informal por ser considerado o mais difundido normalmente.

Entrevistado 5

Liderança informal seria aquela que não consta no organograma, legalmente instituída. É aquela pessoa que serve como ponto de referência na instituição, por toda sua bagagem ela exerce uma liderança informal.

Entrevistado 7

Muitas vezes aquele que está na liderança não é quem é o líder. Aquele que está formalmente na estrutura não é quem tem necessariamente a liderança, e nesse sentido as relações que se formam dentro da organização realmente delimitam quem atua, até onde atua, até onde vai ser levado em consideração a opinião daquela determinada pessoa.

Sobre as redes sociais informais, destacou-se o vínculo criado entre os servidores e o fluxo de informação que ocorre devido ao convívio frequente entre eles.

Entrevistado 9

Sobre as redes sociais, me lembro que tínhamos um membro da equipe que almoçava todos os dias com os terceirizados e servidores de diversos setores na própria instituição, enquanto outra parte da equipe almoçava fora, em restaurantes. Depois, conversando e interagindo na equipe, percebíamos que ele sabia de tudo que estava acontecendo, ele tinha mais informação que o restante do pessoal, por exemplo, sabia o nome de todo mundo, já sabia também de servidor que tinha mudado de setor e nem havia saído portaria ainda.

Entrevistado 5

Rede informal é um lugar onde trafega informações, não as informações institucionalizadas, mas que podem de certo modo auxiliar todo o espalhar de informação da instituição.

Não foram acrescentados conceitos diversos pelos gestores entrevistados.

4.2.2.2 Percepção sobre a integração de servidores

Bergue (2010) afirma que “a abordagem do comportamento humano sob a perspectiva dos aspectos formais e informais delineadores de uma organização pública exige que consideremos, inicialmente, a localização e a natureza particular das relações entre as pessoas (agentes públicos) e a organização” (p.14).

Sendo assim, as questões 3 e 4 abordaram a percepção do entrevistado quanto ao estímulo da gestão em estreitar as relações interpessoais dos servidores e o incentivo ao desenvolvimento de atividades informais para essa integração. Foi dada a liberdade que as respostas fossem referentes a própria unidade ou sobre a instituição como um todo.

Devido ao período em que a pesquisa ocorreu coincidir com a pandemia do Covid-19, os servidores se encontravam em trabalho remoto. Dessa maneira, ela foi citada em praticamente todas as entrevistas como um empecilho para o desenvolvimento dessas atividades, tanto no âmbito da Reitoria quanto nos campi.

Entrevistado 1

Existe sim uma intenção bem grande e uma preocupação em relação a isso principalmente pelo cenário em que a gente se encontra de pandemia, porque houve a troca da gestão e foram três meses no presencial e depois disso ficaram várias ilhas, cada um realizando videoconferências apenas com o próprio setor, então não teve tanto essa integração entre os setores.

Entrevistado 8

Eu acho que sim, pelo menos que eu estou vivenciando agora, participando da gestão, existe uma preocupação muito grande com a parte mais humana. Logo que essa gestão assumiu veio a questão da pandemia, que foi muito duro para a gestão, para todos, mas para você gerir durante um período desse foi bem complicado.

Entrevistado 12

Mas principalmente por questão da pandemia, algumas pessoas estão sozinhas literalmente em casa, sem contato com a maioria do mundo, então existe, obviamente não dá para ocupar o tempo todo, mas há sim uma certa preocupação em fazerem as pessoas terem uma convivência ainda que virtual.

Aqui é importante ressaltar a preocupação demonstrada pela gestão quanto aos servidores nesse momento único vivido por todos, como também pela continuidade dos trabalhos, reforçando a percepção da metáfora orgânica já evidenciada por Morgan (2006), ao destacar a relação entre os indivíduos e os grupos levando em consideração a busca da

satisfação de uma vida plena e saudável pelos colaboradores, tendo como resultado uma maior eficiência no trabalho.

A capacidade de improvisação e adaptação também evidenciadas a partir dessa ameaça existente, demonstra a necessidade de antecipação do futuro, interligando as mudanças previstas pelo topo da gestão às mudanças emergentes, que surgem em resposta a questões não identificadas pelo topo (Cunha & Rego, 2004).

As reuniões virtuais foram o instrumento encontrado para manter o contato entre os servidores, amplamente usada por todos os entrevistados. Diante disso, foram citados pelos entrevistados especificamente dois projetos virtuais, o ‘Diálogos com a Reitoria’, o qual consistiu em encontros virtuais realizados pelo gabinete da Reitoria e as unidades da instituição com o intuito de aproximar os servidores, e o ‘Café com a DigeP’, realizado semestralmente com cada campus para discussão de demandas específicas de gestão de pessoas, aberto para os servidores daquela unidade que queiram participar.

No período anterior à pandemia, foram destacadas atividades como confraternizações, comemorações de aniversário, ginástica laboral, jogos, dinâmicas, que ocorriam nas unidades com intuito de proporcionar momentos de integração entre os servidores, e fica evidente por algumas respostas que, apesar dos esforços de manter esse contato virtual, a relação presencial é muito mais proveitosa.

Entrevistado 1

Nós tentamos fomentar que os 5 primeiros minutos das reuniões (virtuais) sejam uma questão mais descontraída, para falar da família e tudo mais. Agora, se você me perguntar se isso tem 10% de efetividade do convívio, eu acho que não. Nós temos uma dificuldade muito grande por não ter o contato mesmo do dia a dia, que acabou por causa da pandemia.

Entrevistado 12

Ocorreram recentemente muitas mudanças, recebi pessoas novas, outras mudaram de setor, e não ter um ambiente presencial dificulta muito. Mas recentemente realizamos uma atividade presencial, porque eu precisava de alguma forma criar esse vínculo. Como somos poucos foi possível ser realizada, e o setor que antes era um, virou outro. É impressionante como foi acertada essa escolha porque criou laços, criou vínculos, as pessoas gostaram de conversar, encontraram afinidades e passaram até a resolver as questões do trabalho de forma mais autônoma, muitas questões que antes vinham para mim, não vêm mais.

Um dos pontos levantados pelos respondentes no questionário como uma influência negativa da organização informal, foi a segregação entre servidores das carreiras de professores e de técnicos administrativos. Essa percepção também foi observada por gestores ao falarem sobre as relações interpessoais no IFMS.

Entrevistado 6

Eu percebo que sim, (que há um estímulo para estreitar as relações entre os servidores), mas nós temos uma grande dificuldade. A nossa organização em si tem uma pequena rachadura, tem duas carreiras muito distintas e em alguns momentos isso fica muito evidente e gera muitos conflitos.

Entrevistado 10

O que eu ouço falar é que parece que existem algumas rixas na relação entre os técnicos e os professores em outros campi, aqui nós temos professores maravilhosos que não fazem essa segregação e várias pessoas falam que parece que tem uma união, tem uma afinidade em si no campus todo.

Isso pode ser consequência de uma falta de atenção em prover essa aproximação, como destacado por alguns dos entrevistados que entendem não existir um interesse em desenvolver esse tipo de integração na instituição.

Entrevistado 5

Eu acredito que não, que falta ainda bastante esse conhecimento aqui no IF, desse tipo de gestão, ou de entender o que seja uma gestão informal, enfim, eu acredito que não tem políticas nesse sentido.

Entrevistado 10

Em relação ao nível da direção geral não tem isso de criar ambientes, de proporcionar situações que colaborem para essa integração interpessoal. Mesmo porque eu vejo que, não sei se é perfil, mas parece que não quer se envolver, deixa até de participar de algumas coisas e não incentiva e nem proporciona esses outros tipos de ambiente.

4.2.2.3 Percepção enquanto chefia

As questões 5, 6 e 7 pretendiam estabelecer a visão do entrevistado enquanto chefia, perguntando se nos setores de sua responsabilidade percebem os impactos da organização informal, se em relação aos subordinados identificam, por exemplo, os grupos informais, as tensões e conflitos, aqueles que se destacam em papel de liderança, e se essa percepção influencia em suas tomadas de decisão.

Todos responderam que percebem os impactos da organização informal em seus setores e que sabem identificar alguns aspectos relacionados a ela, como por exemplo, a facilidade no fluxo de demandas, a influência exercida por grupos e pelo líder informal.

Entrevistado 1

Uma questão que eu percebo é o fluxo de demanda com mais facilidade quando você entende a organização informal e é muito interessante porque essa visão, essa tradução, facilita o meu trabalho como gestor. A maneira como eu vou explicar, a maneira como eu vou pedir para que algo seja feito, até o contexto que eu vou trazer para explicar algo que alguma coordenação precisa fazer, facilita muito se eu tenho esse entendimento, inclusive porque sabendo como a organização informal se distribui, eu sei que muitas vezes não basta eu convencer o coordenador de que algo precisa ser feito, eu preciso também que o grupo informal ali entenda qual é a demanda que a gente tem.

Entrevistado 3

Tenho dois servidores que foram meus substitutos, para mim eles são líderes nato, pois conseguem ser formadores de opinião, conseguem se posicionar de uma maneira muito crítica em relação a tudo, eles têm o respeito e ao mesmo tempo o prestígio diante também da direção-geral.

Entrevistado 5

Sim, percebo sempre aquele que tem papel de liderança, mesmo não sendo coordenador, ele é alguém que as pessoas buscam, é uma referência no setor. Existe também os grupos de pessoas que tem mais afinidade e tentam exercer pressão juntas, pressão no sentido de tentar implementar suas ideias. Eu vejo muito a organização informal nesse sentido.

Quanto aos conflitos, poucos foram narrados. A maioria dos gestores entrevistados relataram que nunca ocorreram casos sérios, alguns apenas lembraram de um ou outro caso específico que tiveram que dar uma atenção maior para chegar numa solução.

Questionados se as decisões tomadas enquanto chefes são influenciadas pela organização informal existente, as respostas foram unânimes em afirmar que sim, e os exemplos dados abordaram principalmente a alteração de lotação de servidores e a necessidade de troca de chefias.

Entrevistado 4

Influencia sim, eu acho que é um pouco de cada, a parte formal e a informal caminham juntas. Então temos que observar os dois lados, tanto a capacitação profissional e a experiência do servidor como também a sua parte social, como ele lida com as pessoas fora do horário de trabalho por exemplo, ou numa conversa que não tem relação com o trabalho. Já houve indicações de coordenadores nesse sentido, após fazer esse levantamento de informações, além do currículo do colaborador, verificou-se também esse lado informal dele.

Entrevistado 11

Já solicitei para tirar um colega da equipe porque ele liderava muito negativamente. O líder nato persuade, fala e convence. Então ele já estava prejudicando, inclusive poderia chegar ao ponto extremo de prejudicar a própria gestão (geral), com falas e atitudes que não seriam boas. E acabou sendo uma boa decisão, apoiada também pela gestão (geral).

Uma vez observada a importância do entendimento sobre a organização informal e como ela pode influenciar diretamente no andamento das atividades laborais, o papel do gestor ultrapassa o de planejar, organizar, dirigir e controlar, somando também o de improvisar, desorganizar o que se tornou rígido, facilitar a auto direção e diminuir o controle para beneficiar a manifestação de comportamentos não previstos e a capacidade adaptativa. (Cunha & Rego, 2004)

4.2.2.4 Percepção sobre a visão institucional

A última questão englobou a percepção do entrevistado quanto à visão da instituição sobre a organização informal, se sua influência é reconhecida e se haveria alguma forma de melhor aproveitá-la.

As respostas foram divididas. Enquanto alguns entrevistados acreditam que há uma preocupação institucional, um olhar real para esse lado informal que influencia toda a instituição, outros a percebem de forma apenas parcial, mais focada a nível setorial e de acordo com o entendimento de cada chefia.

Entrevistado 11

Eu percebo de uma forma parcial. Eu acho que é bem sensível porque você está lidando com pessoas, mas acredito que a gestão tem que aproveitar sim. Nós temos que ter essa percepção do todo, ter caminhos estratégicos juntando as vias informal e formal, para identificar e traçar algumas ações, mas creio que dentro do possível deve-se trazer para a formalidade, pois são vários os níveis de impacto, na gestão, nos processos, nas pessoas, na organização como um todo, como também na imagem da organização.

Entrevistado 5

Eu acredito que não de forma institucional, mas de forma isolada, atomizada em cada setor os gestores reconhecem, mas o IFMS não reconhece isso de forma sistêmica, não tem uma política para organização informal e nem acho que a gestão de pessoas conseguiria orientar os gestores pensando na organização informal, ou seja, reconhece muito parcialmente. Os gestores às vezes trabalham com essa organização informal, mas o IFMS como um todo não tem uma política para isso, não tem uma diretriz pra isso.

Entrevistado 4

Eu acho que a organização informal é mais observada nos setores mesmo, em grupos menores. Quando se trata do IFMS como um todo é mais difícil essa percepção. Mas entendo como um tema importante a ser trabalhado, talvez a ser aprimorado para ser levado em consideração em decisões da gestão, principalmente na constituição de equipes de gestão, de comissões, de planos de trabalho. Eu acho que é um tema relevante para contribuir de forma positiva.

Além da sugestão acima, de ser relevante na escolha de gestores e formação de comissões, foram manifestadas outras formas de aproveitar em prol da instituição essa organização informal existente, foram citadas a gestão por competência e a avaliação de competências.

Segundo Cruz e Schultz (2009), “realizar um estudo sobre as variáveis definidoras da competência profissional permite identificar os comportamentos percebidos e valorizados socialmente como relevantes ao desempenho de uma ocupação ou profissão” (p.122).

Entrevistado 6

A organização informal tem vida própria, desde a rede social informal, até as questões de liderança informal. Eu entendo que precisaria, para isso se estruturar realmente, um modelo de avaliação de competência. Não que ele fosse rígido. A minha visão de avaliação de competência é por meio em uma conversa informal mesmo, entender a formação, perguntar sobre a experiência profissional, quais as expectativas e assim ter uma direção. Eu acho que a partir daí a gente consegue montar um modelo, para tentar aproveitar as pessoas da melhor forma possível, naquilo que de fato elas são boas.

Entrevistado 10

Uma coisa que eu falo sempre para fazermos é a gestão por competência. Identificar no que cada pessoa é boa, não somente pela formação, porque hoje a gente tem as competências transversais que são aquelas adquiridas além da nossa formação e que nos destacam.

Após a realização de todas as entrevistas, percebeu-se que o assunto, apesar de antes não ser objeto de estudo e de observação de alguns dos gestores, ganhou certo destaque depois do entendimento de que inevitavelmente essa organização informal existe e que pode ser utilizada para melhorias no próprio IFMS.

Entrevistado 5

Eu vejo a importância da organização informal, eu acredito que a nossa instituição ganharia muito se focássemos mais sobre isso dos grupos, sobre a natureza das pessoas, em tudo o que acontece que não está formalizado. A gestão de pessoas, por exemplo, poderia se debruçar sobre isso para ver como podemos ganhar em qualidade e produtividade.

CAPÍTULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa retratou uma visão geral da organização informal e sua existência no ambiente do IFMS. Segue então a conclusão, as contribuições e os impactos esperados e finaliza-se com as limitações e possíveis linhas para novos estudos.

5.1 Conclusão

Uma vez constatado que uma organização é formada por elementos formais e informais, é possível entender a importância que os relacionamentos dos colaboradores exercem no funcionamento organizacional, sejam eles de que natureza forem.

Desde meados do século XX vem-se observando, aprimorando e valorizando os estudos sobre a organização informal, pois se relaciona a vários aspectos organizacionais, como fluxo dos processos, da comunicação e do capital social, sendo fonte de informações em geral e impulsionador de bom desempenho. Dessa forma, pode ser utilizada para compensação de falhas na esfera formal, como também para a resolução de problemas que esta não consegue atender.

Diante disso, a presente pesquisa teve como objetivo geral identificar aspectos da organização informal e perceber se ela influencia no comportamento organizacional, nas atividades e decisões do IFMS. Por meio de aplicação de questionário aos servidores técnicos-administrativos e realização de entrevistas com gestores da instituição, buscou-se identificar se a existência e a influência da organização informal são percebidas na instituição; se a formação de grupos informais está relacionada aos cargos ocupados e à lotação dos servidores. Procurou-se ainda verificar se os gestores reconhecem essa organização informal e se fazem uso dela para tomar decisões e definir políticas organizacionais e, permitindo assim conferir como o comportamento organizacional é afetado pela organização informal.

A amostra dos 222 respondentes do questionário foi caracterizada, em sua maioria, como mulheres, na faixa de 30 a 39 anos, com no mínimo pós-graduação *lato sensu*, principalmente servidores da Reitoria, trabalhando entre 6 e 10 anos no local, e mais de 60% responderam ocupar ou já terem ocupado cargos de chefias.

Quanto aos entrevistados, 75% foram homens, com uma média de 35 anos, sendo que mais da metade possuem o título de mestres, e ocupam entre aproximadamente 2 e 5 anos de cargos de gestão estratégicos.

Assim, a partir dos resultados da pesquisa, constatou-se que no IFMS a grande maioria dos participantes percebem a existência e a influência da organização informal. Entre os servidores que responderam ao questionário e os entrevistados, os principais pontos citados como exemplo foram: a formação de grupos sociais, nos quais ficam nítidos os interesses comuns entre as pessoas; as confraternizações antes realizadas (suspensas devido à pandemia do Covid-19), e as tomadas de decisões institucionais, principalmente na definição de servidores que ocupam os cargos de chefias.

Por um lado, percebeu-se que os servidores apontaram nos questionários como uma influência negativa o fato de que critérios como competência e perfil de liderança não são levados muito em consideração quando as chefias são escolhidas no IFMS, acabando por serem beneficiadas e indicadas para ocuparem cargos pessoas que fazem parte de determinadas redes de amizade. Por outro lado, nas entrevistas, os gestores afirmaram que seguem, sim, procedimentos formais para a escolha dos servidores que irão ocupar cargos de chefia, levando em consideração conhecimentos técnicos, mas que também observam traços de liderança para realizar tais indicações, o que exemplifica a influência da organização informal na tomada de decisões por parte deles. Já que há diferentes pontos de vista sobre esse aspecto, e que isso pode trazer consequências negativas para a instituição, é interessante para o IFMS observar a forma como realmente estão ocorrendo essas escolhas.

Quanto às redes sociais existentes na instituição, os entrevistados confirmaram percebê-las, principalmente as relacionadas à amizade. Os resultados do questionário apontaram que a maioria dos servidores preferem trabalhar com pessoas com os quais têm afinidade e, além disso, demonstraram que essas redes extrapolam os setores de atuação e não estão diretamente ligadas aos cargos ocupados. As redes de informação também são utilizadas para além dos ambientes de lotação. Contudo, a rede de confiança ainda é mais presente em relação a servidores que trabalham juntos. A partir disso, pode-se inferir que, havendo um estudo mais detalhado sobre essas redes informais, onde ocorrem trocas de conhecimento, há a possibilidade de adequação na estrutura formal, uma vez que se percebe os esforços dos funcionários para compensar as falhas nela existentes, atingindo assim a harmonia desejada (Friedrichs, 2015).

Um outro ponto observado na análise do questionário é que grande parte dos servidores apresentam críticas e sugestões quando solicitados, entretanto, somente pouco mais da metade se sentem à vontade para apresentar ideias inovadoras, e ainda muitos não se

sentem confiantes em correr riscos profissionais. Seria interessante a instituição estimular esse tipo de manifestações, incluindo a proatividade, fazendo delas instrumentos de melhoria constante, incentivando de tal maneira que sejam incutidas na cultura organizacional. Lembramos também que, na questão aberta do questionário, o incentivo a ideias novas foi apontado por servidores como ponto positivo da influência da organização informal.

Morgan (2006) destacou que a inovação é uma característica de organizações mais flexíveis, orgânicas, o que também as tornam superiores às mecanicistas-burocráticas, sendo que a capacidade de inovação dos funcionários se apresenta ao desempenharem seus papéis de forma confiável, pois buscam falhas no sistema e apresentam melhorias (Friedrichs, 2015).

Bergue (2010) traz como papel do gestor a identificação não só das fragilidades, mas também das inovações desenvolvidas no plano informal. Então, o fato de apenas um dos gestores entrevistados ter citado a inovação como ponto positivo a ser percebido na organização informal, pode indicar uma falta dessa percepção por parte daqueles que ocupam cargos importantes de chefia. Esse aspecto é ainda mais realçado uma vez que o IFMS é uma instituição de educação e tecnologia, tendo como um dos valores mais estimados a inovação.

As entrevistas também mostraram que, apesar de alguns gestores terem a convicção de que a organização informal é levada em consideração institucionalmente, outros acreditam que sua utilização é pontual e discricionária. Abre-se então espaço para uma análise e possíveis definições da instituição para aproveitar ao máximo as vantagens que os dados aqui apresentados podem agregar ao desenvolvimento organizacional.

Como afirmado por Silva e Mattia (2016), “o conhecimento crítico permite estender nossas perspectivas, enxergar as jaulas que nos aprisionam e, por sua vez, explorar as possibilidades de expressar nosso potencial de modo mais completo” (p. 9). Dessa forma, esta pesquisa buscou abrir caminhos para percepção da importância da organização informal, já que ela é inerente à instituição, e, assim, que o IFMS possa alcançar melhores resultados, reconhecendo seu recurso mais valioso: as pessoas.

E como bem descrito por um servidor que participou do questionário: “*um ambiente organizacional feliz, organizado, com pessoas trabalhando com motivação e entusiasmo, é fundamental para que uma instituição consiga realizar seu propósito e sua missão*”.

5.2 Contribuições e impactos esperados

Algumas contribuições foram observadas, como o despertar dos servidores para a organização informal existente na instituição, principalmente para as chefias entrevistadas, uma vez que a maioria se mostrou interessada em saber os resultados da pesquisa e espera que possa haver contribuições reais para a forma de gerir.

Além disso, o questionário aqui criado, pode ser usado pela própria instituição como ponto inicial de desenvolvimento de um instrumento de coleta de dados mais fiável, caso queira dar prosseguimento nesse tipo de estudo.

Os resultados obtidos podem ser utilizados para mudanças institucionais como: a criação de diretrizes para a realização de atividades informais com o intuito de garantir momentos de integração entre os servidores; o desenvolvimento de uma avaliação por competências para servidores, buscando uma lotação mais adequada quando o cargo permite mais de uma opção; treinamentos para os gestores com o objetivo da sensibilização para os aspectos aqui mais abordados (na escolha de chefias, na aproximação entre os servidores de diferentes carreiras, entre outros).

Enfim, esse estudo pode ser um instrumento importante não só para o IFMS, mas que possa servir como fonte de possíveis linhas de pesquisa para outras instituições ou, ao menos, ser ponto de partida para maior discussão sobre o assunto.

5.3 Limitações

Qualquer pesquisa científica apresenta algumas limitações, esta não é exceção. Por se tratar de um tema amplo, optou-se por focar em alguns dos aspectos existentes do comportamento organizacional que são influenciados pela organização informal, porém muitos outros poderiam ser abordados mais profundamente, como comunicação, aprendizagem, motivação, clima organizacional etc., que teriam enriquecido os resultados obtidos.

Ainda assim, a tentativa de se fazer uma análise ampla sobre essa influência, abordando diversos aspectos no questionário, como liderança, trabalho em equipe, redes sociais informais, comportamentos de cidadania organizacional, tornou o estudo um tanto que generalizado, sendo talvez mais interessante se apenas um ou dois assuntos fossem escolhidos para serem explorados a fundo.

Considera-se outra limitação o número de respondentes ter sido menos de 40% dos técnicos-administrativos da instituição, sendo que também essa pesquisa poderia ser estendida aos professores do quadro. Além disso, o IFMS é apenas uma das instituições que faz parte da rede federal de educação brasileira, o que torna a população apta para esse tipo de estudo muito maior.

O projeto dessa pesquisa foi imaginado anterior à pandemia do Covid-19, porém o seu desenvolvimento e a aplicação dos instrumentos de coleta de dados ocorreram durante o período de janeiro a outubro de 2021, no qual os servidores se encontravam em trabalho remoto. Diante disso, e pelo objeto de estudo ser a influência de aspectos da organização informal no comportamento organizacional do IFMS, entendemos que os resultados apresentados podem ter sido diretamente afetados pela situação nunca antes vivida por todos os envolvidos.

Isso pode ser verificado em algumas citações sobre a impossibilidade de se manifestar a respeito do assunto por causa da pandemia, observadas na questão aberta do questionário aplicado aos servidores, como nas referências feitas pelos entrevistados. Pode justificar também o percentual reduzido de respondentes.

5.4 Recomendações para trabalhos futuros

A organização informal e as influências exercidas por ela numa instituição são complexas e indiscutivelmente importantes para um ambiente apropriado de trabalho. Assim, considera-se pertinente prosseguir com pesquisas nessa área.

É aconselhável estendê-la aos demais servidores, como também aprofundar-se nos aspectos existentes, como, por exemplo, a análise das redes sociais por si só já é um objeto de estudo para melhor entendimento da dinâmica de relações dos servidores em uma instituição, podendo gerar resultados satisfatórios para maior entendimento da realidade entre as organizações formal e informal.

Ampliar a pesquisa com as demais chefias também se mostra um caminho interessante para se ter maior conhecimento do entendimento da visão da gestão sobre o assunto.

Pode-se acreditar que novos estudos abordando o mesmo tema após o retorno normal das atividades cheguem a conclusões diferentes, contudo, há de se levar em consideração que os resultados apresentados podem impulsionar um olhar de interesse considerável para esse assunto ainda pouco visado na instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdirad, M., & Shahrabi, J. (2020). Detecting Informal Organization Through Data Mining Techniques. *arXiv preprint arXiv:2009.02895*.
- Andrade, T. D., Estivaleta, V. D. F. B., & Costa, V. F. (2018). Comportamento de cidadania organizacional: versão brasileira da escala Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento. *Cadernos EBAPE. BR*, 16, 367-381.
- Bardin, L. (1977). Análise de conteúdo. *Lisboa: Edições*, 70, 225
- Bastos, A. V. B., Rodrigues, A. D. A., Moscon, D. C. B., Silva, E. D. C., & Pinho, A. P. M. (2013). Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. *O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia*, 1, 279-310.
- Bergue, S. T. (2010). Comportamento organizacional. Florianópolis: *Departamento de Ciências da Administração/UFSC*, 20-42.
- Bedani, M. (2012). O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13, 150-176.
- Braga, A. A., de Oliveira, C. M., & de Moura Siena, T. (2017). Fatores e aspectos que impactam o trabalho em equipe. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, 3(3), 50-65.
- Brasil. (2005). Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Retirado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm.
- Brasil. (2008). Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Retirado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm.
- Camara, P. D., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial. *Lisboa: Dom Quixote*.
- Chanlat, J. F. (2002). Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: Davel, E.; Vasconcellos, J. "*Recursos humanos*" e subjetividade. Petrópolis: Vozes, p. 118-128.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. Elsevier Brasil.
- Costa, F. L. D. (2008). Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. *Revista de Administração Pública*, 42, 829-874.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2004). Comportamento organizacional: XXI temas e debates para o séc. XXI. *Comportamento organizacional e gestão*, 10(1), 5-41.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens*. Penso Editora.

- Cruz, R. M., & Schultz, V. (2009). Avaliação de competências profissionais e formação de psicólogos. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 61(3), 117-127.
- Parise, S., Cross, R., & Davenport, T. H. (2006). Strategies for preventing a knowledge-loss crisis. *MIT sloan management review*, 47(4), 31-38.
- Drucker, P. (2001). *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*. Pioneira Thomson Learning.
- Escobar, J. D. J. V., Corredor, A. D., & Correa, K. L. P. (2016). Dinâmicas e influencias de los grupos informales en las organizaciones. *Ánfora*, 23(40), 169-194.
- Friedrichs, P. (2015). The Hidden Power-Definition, Characteristics and Influences of the Informal Organization on Firm Innovativeness. *DRUID Society*.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5a ed. São Paulo: Atlas.
- Gomes, A. C. P. (2011). *Construção, desenvolvimento e validação da escala de intenções comportamentais de cidadania organizacional (EICCORG)*. (Dissertação (Mestrado em Psicologia), Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador).
- Guimarães, T. A. (2000). A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, 34(3), 125-a.
- Gulati, R., & Puranam, P. (2009). Renewal through reorganization: The value of inconsistencies between formal and informal organization. *Organization science*, 20(2), 422-440.
- IFMS (2018). Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023. Retirado de <https://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/planos/pdi-2019-2023.pdf>.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2007). *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed.-São Paulo: Atlas.
- Morgan, G. (2006). *Imagens da organização* (G.G. Goldschmidt, Trad) 2. ed.-São Paulo: Atlas.
- Nishi, J. M. (2014). *Estrutura formal e redes sociais informais: um estudo comparativo entre organização pública e privada*. (Dissertação (Mestrado em Administração), Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria)
- Nishi, J. M., Lobler, M. L., Costa, V. M. F., & Lopes, L. F. D. (2014). Redes sociais e configurações de poder: Estudo de caso em uma escola pública. *In Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão*.
- Paula, A. P. P. (2002). Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. *Revista de Administração Pública*, 36(1), 127-a.
- Paula, A. P. P. (2005). *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. FGV Editora.

- Pereira, L. C. B. (1998). Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*, 49(1), 5-42.
- Préve, A. D., Moritz, G. D. O., & Pereira, M. F. (2010). Organização, processos e tomada de decisão. *Florianópolis, SC: Departamento de Ciências da Administração/UFSC*.
- Rego, A. (1999). Comportamentos de cidadania organizacional: Operacionalização de um construto. *Psicologia*, 13(1/2), 127-148.
- Robbins, S., Judge, T., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson Prentice Hall.
- SANTOS, A. F. D. (2017). Evolução dos modelos de administração pública no Brasil. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Edição, 4, 848-857.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro 43(2): 347-369.
- Silva, R. R. C. C., & Mattia, C. D. (2016). Ciência administrativa e gestão pública: uma crítica à primazia do privado em relação ao público. *Cadernos EBAPE. BR*, 14, 1054-1065.
- Spector, P. E. (2010). *Psicologia nas Organizações*. Saraiva Educação SA.
- Ventura, M. M. (2007) O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SoCERJ*, 20(5), 383-386.
- Wegner, R. S.; Godoy, L. P.; Godoy, T. P.; Bueno, W. P.; Pereira, M. S. (2018). Trabalho em equipe sob a ótica da percepção dos gestores e funcionários de uma empresa de serviços. *Revista Pretexto*, 19(1) 1, 11-24.
- Witt, A. (1969). Importância e aproveitamento da organização informal. *Revista de Saúde Pública*, 3(2), 203-212.
- Wood Jr, T. (1992). Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. *Revista de Administração de Empresas*, 32(4), 6-18.
- Yin, R. K. (1994). Pesquisa Estudo de Caso - desenho e métodos. *Porto Alegre: Edições Bookman*.
- Silva, N., Zanelli, J. C., & Tolfo, S. R. (2013). Diagnóstico e gestão da cultura nas organizações. LO Borges & L. Mourão, *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*, 225-252.

Apêndice I – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado participante, você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “Influências da organização informal no comportamento organizacional de uma instituição pública - o caso do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul”, sob a responsabilidade da pesquisadora Kelly Cristine Silveira.

Nesta pesquisa, pretende-se aplicar questionários/entrevistas aos servidores técnicos-administrativos efetivos das 11 unidades do IFMS, com objetivo geral de verificar quais influências a organização informal exerce no comportamento organizacional de uma instituição pública de ensino.

Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Você não terá nenhuma despesa e não receberá nenhuma remuneração.

Você não terá prejuízo algum caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Os resultados da pesquisa serão sempre apresentados como a representação de um grupo e não de uma pessoa, ou seja, a sua identidade não será divulgada. Somente a pesquisadora e a professora orientadora terão acesso ao registro para análise dos dados.

Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa, e o material será armazenado em local seguro. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar à pesquisadora informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

Quando finalizadas as discussões dos resultados, os dados coletados serão destruídos.

O benefício relacionado com a sua colaboração nesta pesquisa é poder contribuir para este estudo, que visa entendimento da influência da organização informal no comportamento organizacional da instituição; após esse reconhecimento, este estudo poderá ser utilizado pela gestão para futuras melhorias quanto às relações nos ambientes de trabalho, na tomada de decisões ou na definição de novas políticas institucionais.

A participação nesta pesquisa está vulnerável aos seguintes riscos: os participantes podem apresentar constrangimento, frustração, desconforto, receio ou incômodo ao conteúdo das questões e/ou ao tempo dispendido para responder ao questionário/entrevista, e à eventual quebra de sigilo ou do anonimato. Com o intuito de minimizar tais situações, os participantes poderão deixar questões que lhe parecerem constrangedoras sem resposta, e a qualquer momento, entrar em contato com a pesquisadora responsável para mais explicações, assim como para a retirada da participação da pesquisa a qualquer momento sem qualquer prejuízo.

Os resultados desta pesquisa serão apresentados em dissertação ao programa de Mestrado em Assessoria de Administração do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (Iscap) – Portugal e poderão ser divulgados dentro da instituição, em artigos e/ou em eventos científicos.

Este termo é redigido em duas vias, sendo uma do participante da pesquisa e outra do pesquisador. Ressaltamos a importância do participante da pesquisa guardar em seus arquivos uma cópia do documento eletrônico.

Em caso de dúvidas quanto à sua participação, você pode entrar em contato com a pesquisadora responsável através do e-mail kelly.silveira@ifms.edu.br, do telefone (67) 992955894 ou por meio do endereço Rua Treze de Maio, 3439, Centro – Campo Grande/MS – CEP: 79002-352 (endereço provisório da Reitoria do IFMS).

Esta pesquisa foi submetida na Plataforma Brasil, sendo analisada e aprovada pelo Comitê de Ética da Universidade Anhanguera - Uniderp. Rua Alexandre Herculano, nº 1.400, Jardim Veraneio, Campo Grande/MS. CEP: 79.037-280 - (67) 3309-6504 - cep.uniderp@uniderp.com.br.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE, APÓS ESCLARECIMENTO:

Confirmando que li e entendi as informações sobre a pesquisa e que recebi as respostas às minhas dúvidas. Compreendo que sou livre para me retirar do estudo em qualquer momento, sem perda de benefícios ou qualquer outra penalidade.

Confirmando também que recebi uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.
Campo Grande, 11 de agosto de 2021.

Assinatura da Pesquisadora

Assinatura do(a) Participante da Pesquisa

Apêndice II – Guião das entrevistas

- 1) Em termos gerais, qual o seu entendimento sobre a organização informal?
- 2) Já ouviu falar em termos como redes sociais informais, aprendizagem informal, liderança informal, ou outros conceitos que remetem à organização informal?
- 3) Na sua opinião, há estímulo por parte da gestão em estreitar as relações interpessoais dos servidores intra e intersetores?
- 4) Atividades informais são incentivadas e vistas como instrumentos positivos de integração dos servidores?
- 5) Como parte da gestão da instituição, no seu setor é possível perceber os impactos que a organização informal causa?
- 6) Em relação aos seus subordinados, você sabe identificar quais os grupos informais formados, as tensões e conflitos existentes, aqueles que se destacam em papéis de liderança?
- 7) Essa percepção influencia sobre decisões internas do setor? Como por exemplo: lotação de servidores, escolha de coordenadores, sugestão de melhorias aos superiores ou outros que queira citar.
- 8) Na sua opinião, o IFMS reconhece a influência exercida pela organização informal na instituição? Haveria alguma forma de melhor aproveitá-la?

8) Ocupa ou já ocupou cargo de direção um função gratificada?

() Sim () Não

Parte II

Bloco I

A organização informal se origina da necessidade que os seres humanos têm em se relacionar com outras pessoas e se integrar a grupos sociais, o que gera, por exemplo, status, relações de coesão ou antagonismo, colaboração espontânea, padrões de comportamentos e atitudes, o que acaba transcendendo a organização formal (Chiavenato, 2003).

O objetivo geral desta pesquisa é identificar aspectos da organização informal no IFMS e perceber se ela influencia no comportamento organizacional, nas atividades e decisões da instituição.

Diante disso, solicitamos que as questões abaixo sejam respondidas segundo a escala tipo Likert de 5 pontos, variando de:

- (1) discordo totalmente;
- (2) discordo parcialmente;
- (3) nem concordo nem discordo;
- (4) concordo parcialmente;
- (5) concordo totalmente.

1) Percebo a existência e a influência que a organização informal exerce no IFMS.

1	2	3	4	5

2) Acredito que minha opinião é levada em consideração na proposição de novas políticas do IFMS.

1	2	3	4	5

3) Quando tenho uma ideia inovadora me sinto à vontade em apresentar à instituição.

1	2	3	4	5

4) No setor em que trabalho as decisões são tomadas conjuntamente por todos os servidores.

1	2	3	4	5

5) Busco apresentar críticas e sugestões quando solicitadas.

1	2	3	4	5

6) Tomo decisões relacionadas ao trabalho levando em consideração o que meus colegas pensam.

1	2	3	4	5

7) Realizo melhor minhas tarefas quando trabalho em equipe.

1	2	3	4	5

8) Percebo que o IFMS incentiva o trabalho em equipe.

1	2	3	4	5

9) Percebo que os cargos de chefia são ocupados por pessoas competentes na área.

1	2	3	4	5

10) Percebo que pessoas com perfil de liderança são escolhidas para ocupar cargos de chefia.

1	2	3	4	5

11) Quando tenho alguma dúvida em relação ao trabalho prefiro buscar ajuda com meus colegas de trabalho do que com minha chefia imediata.

1	2	3	4	5

Bloco II

As próximas questões são referentes a alguns comportamentos de cidadania organizacional relacionados à ajuda, altruísmo aos colegas e participação social.

Solicitamos que as questões abaixo sejam respondidas segundo a escala tipo Likert de 5 pontos, variando de:

- (1) discordo totalmente;
- (2) discordo parcialmente;
- (3) nem concordo nem discordo;
- (4) concordo parcialmente;
- (5) concordo totalmente.

12) Eu me sinto encorajado em buscar ajuda dos meus colegas de trabalho para realizar alguma tarefa que tenha dificuldade.

1	2	3	4	5

13) Ajudo com prazer os colegas a resolverem problemas relacionados ao trabalho.

1	2	3	4	5

14) Ajudo os colegas que têm sobrecarga de trabalho.

1	2	3	4	5

15) Estou sempre pronto para ajudar aqueles ao meu redor.

1	2	3	4	5

16) Eu me comunico com os outros servidores antes de iniciar ações que possam afetá-los.

1	2	3	4	5

17) Considero o impacto de minhas ações sobre os colegas de trabalho.

1	2	3	4	5

18) Tento evitar problemas para os colegas de trabalho.

1	2	3	4	5

19) Incentivo meus colegas de trabalho a emitirem opiniões relacionadas a assuntos que afetem o grupo.

1	2	3	4	5

20) Participo de atividades sociais informais com colegas de trabalho durante o expediente.

1	2	3	4	5

21) Comemoro os eventos pessoais dos meus colegas (aniversários, casamentos etc.).

1	2	3	4	5

22) Procuro conhecer a vida pessoal dos meus colegas.

1	2	3	4	5

Bloco III

Sendo a análise das redes sociais informais uma das possíveis formas de compreender as relações existentes entre a organização formal e a informal, e levando em consideração que na dimensão relacional encontram-se três tipos dessas redes - Informação, Amizade e Confiança, em relação às redes sociais informais existentes no IFMS, solicitamos que as questões abaixo sejam respondidas segundo a escala tipo Likert de 5 pontos, variando de:

- (1) discordo totalmente;
- (2) discordo parcialmente;
- (3) nem concordo nem discordo;
- (4) concordo parcialmente;
- (5) concordo totalmente.

23) No IFMS, tenho relações de amizade somente com pessoas do setor que trabalho.

1	2	3	4	5

24) No IFMS, tenho relações apenas de trabalho com os demais servidores.

1	2	3	4	5

--	--	--	--	--

25) Acredito que minhas relações de amizade no IFMS estão diretamente ligadas à minha lotação.

1	2	3	4	5

26) Tenho relações de amizade com pessoas de setores diferentes do meu no IFMS.

1	2	3	4	5

27) Acredito que minhas relações de amizade no IFMS estão diretamente ligadas ao cargo que ocupo.

1	2	3	4	5

28) Aproveito os momentos de atividades informais (confraternizações, horário de almoço, cafezinho, happy hour etc.) para interagir com os demais colegas do IFMS.

1	2	3	4	5

29) Prefiro trabalhar em um setor em que tenha afinidade com os colegas de trabalho.

1	2	3	4	5

30) Cogitaria em solicitar ou já solicitei alteração de setor por causa de algum servidor (caso de conflito, ou relação de amizade etc.)

1	2	3	4	5

31) Busco informações importantes que me ajudam no desempenho do meu trabalho na instituição somente com servidores do meu setor.

1	2	3	4	5

32) Obtenho informações importantes que me auxiliam no trabalho por meio de documentos e diretrizes institucionais.

1	2	3	4	5

33) Obtenho informações sobre o que está acontecendo na instituição e que afeta seus membros com diferentes servidores.

1	2	3	4	5

34) Sinto que posso confiar nos servidores que trabalham no mesmo setor que eu.

1	2	3	4	5

35) Sinto que posso confiar em servidores que trabalham em outros setores na instituição.

1	2	3	4	5

36) Eu me sinto confortável para correr riscos profissionais sem temer consequências negativas.

1	2	3	4	5

37) Já me senti encorajado ou acuado pelo julgamento de colegas no IFMS.

1	2	3	4	5

38) Já me senti excluído em relação a grupos de colegas da instituição.

1	2	3	4	5

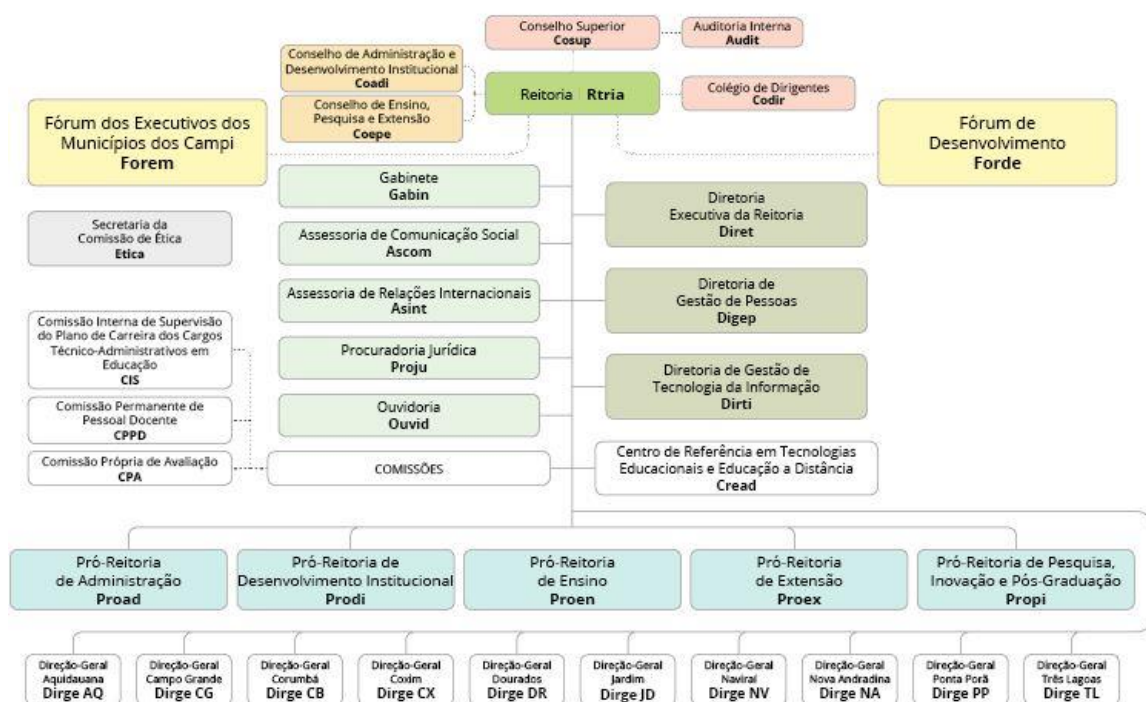
Parte III – Questão aberta e opcional

Finalizando, solicitamos que responda à pergunta abaixo:

Você percebe a existência da organização informal no IFMS? Se sim, descreva como ela se manifesta na instituição, na sua opinião.

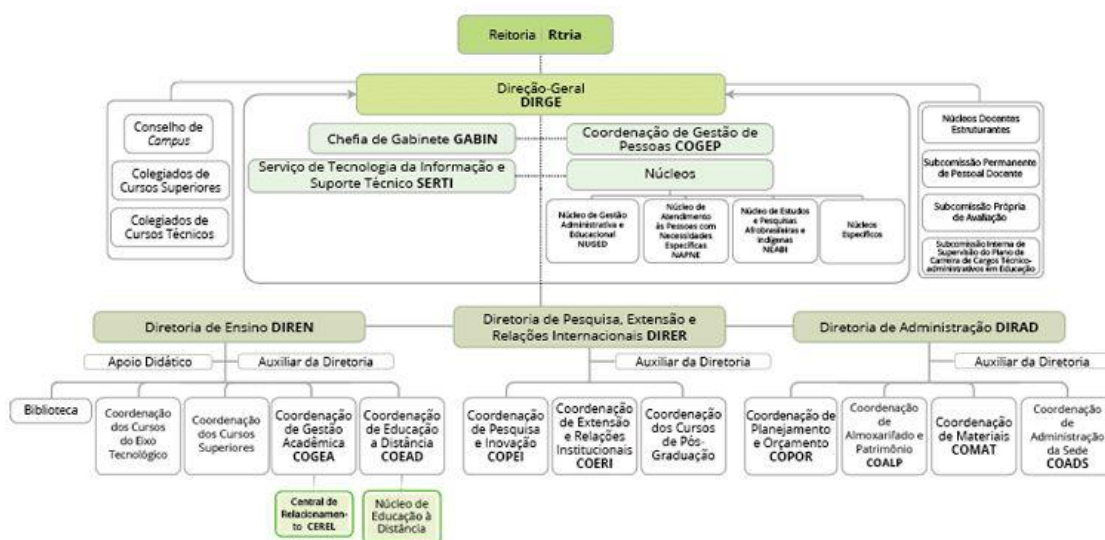
Anexo I – Exemplos de organogramas do IFMS

Organograma da Reitoria



Fonte: Retirado de <https://www.ifms.edu.br/acesso-a-informacao/institucional/estrutura-organizacional/organogramas>. Acessado em 20 de outubro de 2021.

Organograma do Campus Campo Grande



Fonte: Retirado de <https://www.ifms.edu.br/campi/campus-campo-grande/sobre/estrutura-organizacional>. Acessado em: 20 de outubro de 2021.