

2.2 Elementos formais e informais

A produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas, sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais.

É necessário observar a operação real da organização, seus elementos formais (estrutura administrativa) e informais (relacionamento humano, que emerge das experiências do dia-a-dia) e como estes se integram para produzir o padrão real de relacionamento humano na organização, ou seja, como o trabalho é **verdadeiramente executado** e **quais as regras comportamentais implícitas que governam os contatos entre as pessoas** – esta é a estrutura de contatos e comunicações humanas a partir da qual os problemas de política de pessoal e de tomada de decisões podem ser compreendidos e tratados pelos administradores, gestores e profissionais de RH.

Toda organização é composta de: estrutura, processos e resultados. A **estrutura organizacional** é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas.

Não existe um modelo ideal de estrutura organizacional; o importante é que ela funcione de maneira eficaz, atingindo os objetivos e cumprindo a missão da organização.

As atividades da organização devem estar bem identificadas, isto é, deve-se saber, exatamente, o que fazer e na ordem certa. Os recursos também devem estar conforme as atividades, por exemplo, uma máquina deve estar no lugar certo e as pessoas devem estar no lugar das atividades que elas sabem executar. Estabelecer os níveis de alçada e dos processos decisórios significa que as pessoas só podem mandar ou agir dentro dos seus limites e as decisões só podem ser tomadas dentro do seu campo de ação. Uma organização estabelece seus objetivos e, para que eles sejam alcançados, é necessário um planejamento, assim suas atividades devem seguir o planejamento estabelecido. Se não for desta forma, tudo vira uma grande confusão.

Benefícios de uma estrutura adequada:

- Identificação das tarefas necessárias;
- Organização das funções e responsabilidades;
- Informações, recursos e *feedback* aos empregados;
- Medidas de desempenho compatíveis com os objetivos;
- Condições motivadoras.

2.2.1 Estrutura formal

Toda empresa possui dois tipos de estrutura: a formal e a informal. A formal é deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns aspectos pelo seu organograma. Ela enfatiza posições, autoridades e responsabilidades, além de ser estável, estar sujeita a controle e possuir um líder formal.

A estrutura formal de uma organização é representada pelo organograma da empresa e seus aspectos básicos e reconhecida juridicamente de fato e de direito. É estruturada e organizada, ordenando responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais. Também não é estática e deve ser delineada de forma a alcançar os objetivos institucionais através do planejamento.

O Planejamento deve estar voltado para os seguintes objetivos:

- Identificar as tarefas físicas e mentais que precisam ser desempenhadas;
- Agrupar as tarefas em funções que possam ser bem desempenhadas e atribuir sua responsabilidade a pessoas ou grupos;
- Proporcionar aos empregados de todos os níveis: informação; recursos para o trabalho; medidas de desempenho compatíveis com objetivos e metas e motivação.

A estrutura formal pode ser dos seguintes tipos:

- **Funcional:** é estruturada por função da empresa. Ex: Departamento de Produção, Departamento Financeiro, Departamento de Marketing etc. (este é o tipo mais comum);

- **Territorial:** é usada quando a empresa é dispersa. Ex: região norte, região sul etc.;
- **Produtos/Serviços:** quando a empresa tem várias linhas de produtos. Ex: têxtil, farmacêutico, químico etc.;
- **Clientes:** por tipo de cliente. Ex: feminino, infantil etc.;
- **Processos:** etapas de um processo. Ex: em uma indústria, tem os setores de corte, montagem, estamperia etc.;
- **Projetos:** a alocação de pessoas e recursos é temporária. Quando acaba um projeto, a equipe muda para outro. Ex: uma construtora tem várias obras e quando acaba uma construção, o pessoal e os equipamentos vão para outra obra;
- **Matricial:** a equipe trabalha para dois comandos simultaneamente. Ex: em uma fábrica, a equipe de manutenção recebe ordens da gerência de manutenção e também da gerência de produção;
- **Mista:** mistura os vários tipos de estruturas para se adaptar à realidade.

No desenvolvimento da estrutura formal de uma organização, deve-se considerar: seus componentes, condicionantes, níveis de influência e níveis de abrangência.

Já na fase de implantação e ajustes, é essencial a participação dos empregados, até mesmo como fator motivacional para a adesão ao modelo proposto.

COMPONENTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

> Sistema de responsabilidade, constituído por:

- Departamentalização;
- Linha e assessoria;
- Especialização do trabalho.

> Sistema de autoridade, constituído por:

- Amplitude administrativa ou de controle;
- Níveis hierárquicos;
- Delegação;

- Centralização/descentralização.

> Sistema de comunicações (resultado da interação das unidades organizacionais), constituída por:

- O que;
- Como;
- Quando;
- De quem;
- Para quem.

NÍVEIS DE INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- Nível estratégico;
- Nível tático;
- Nível operacional.

NÍVEIS DE ABRANGENCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

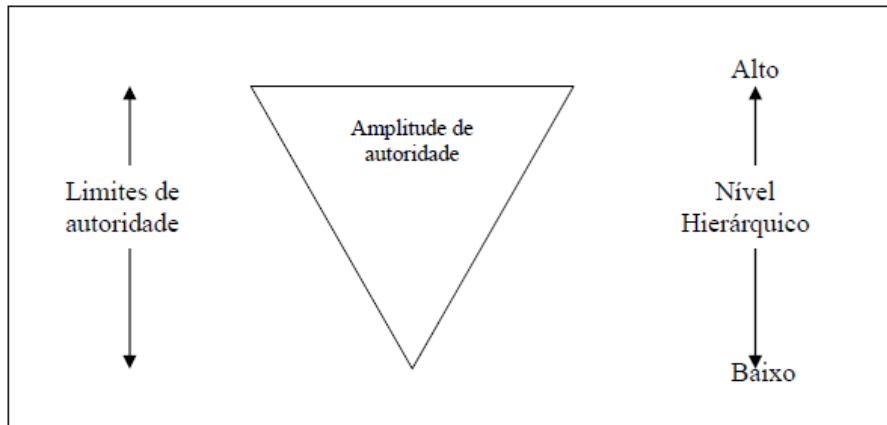
Três níveis podem ser considerados quando do desenvolvimento e implantação da estrutura organizacional:

- Nível da empresa;
- Nível da UEN (Unidade Estratégica de Negócio);
- Nível da Corporação.

Sistema de responsabilidade: obrigação que uma pessoa tem de fazer alguma coisa.

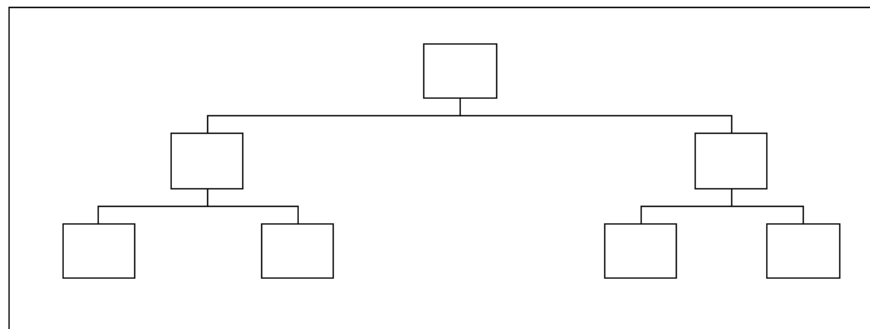
- Está relacionado à prestação de contas a quem atribuiu responsabilidade.
- Os aspectos básicos do sistema de responsabilidade são: departamentalização, linha e assessoria, atribuições das unidades.

Sistema de autoridade: direito de fazer, tomar decisões, dar ordens, dirigir.



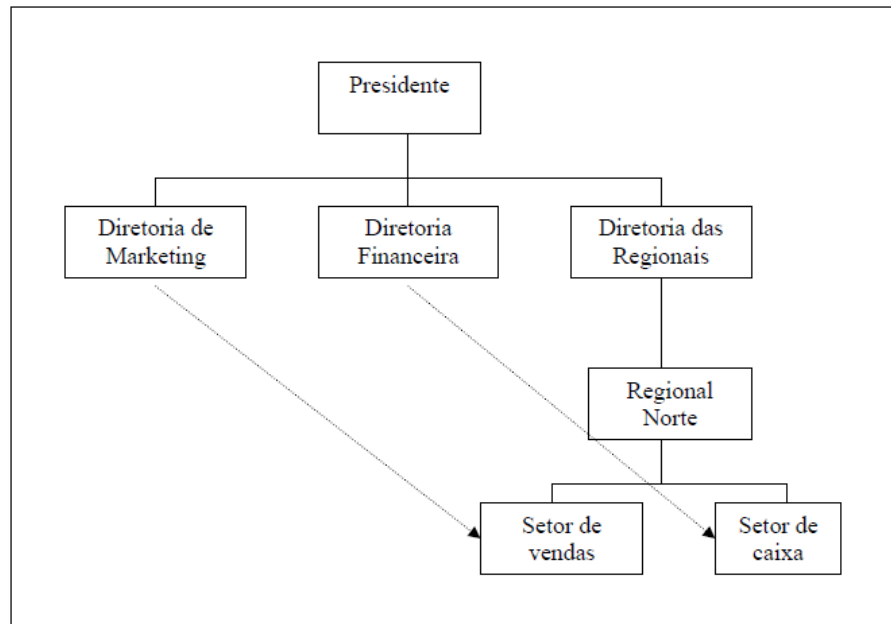
São dois os tipos de autoridade:

Hierárquica: segue as linhas de comando estabelecidas pela estrutura hierárquica da empresa.



Autoridade Hierárquica

Funcional: correspondente à autoridade estabelecida pela função exercida pelas unidades organizacionais.



Autoridade funcional

Sistema de Comunicações

Deve-se verificar até que ponto a forma estrutural atende às necessidades de comunicação da empresa. O sistema de comunicação é a rede por meio da qual as informações que permitem o funcionamento da estrutura de forma integrada e eficaz.

Deve ser considerado:

- O que deve ser comunicado;
- Como deve ser comunicado;
- Quando;
- De quem deve vir a comunicação;
- Para quem deve ir a comunicação;
- Por que deve ser comunicado;
- Quando deve ser comunicado.

2.2.2 Estrutura informal

Porém, nas organizações, existe também a estrutura informal, que surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem. Representa relações que usualmente não aparecem no organograma. São

relacionamentos não-documentados e não-reconhecidos oficialmente entre os membros de uma organização que surgem inevitavelmente em decorrência das necessidades pessoais e grupais dos empregados.

Entre suas características temos:

- Está nas pessoas;
- Sempre existirá;
- A autoridade flui na maioria das vezes na horizontal;
- É instável;
- Não está sujeita a controle;
- Está sujeita aos sentimentos;
- Líder informal;
- Desenvolve sistemas e canais de comunicação.

Suas vantagens são:

- Proporciona maior rapidez no processo;
- Complementa a estrutura formal;
- Reduz a carga de comunicação dos chefes;
- Motiva e integra as pessoas na empresa.

E suas desvantagens:

- Desconhecimento das chefias;
- Dificuldade de controle;
- Possibilidade de atritos entre pessoas.

Fatores que condicionam o aparecimento da estrutura informal:

- Interesses comuns;
- Interação provocada pela própria estrutura formal;
- Defeitos na estrutura formal;
- Flutuação do pessoal dentro da empresa;
- Períodos de lazer;
- Disputa do poder.

A estrutura informal será bem utilizada quando:

- Os objetivos da empresa forem idênticos aos objetivos dos indivíduos;
- Existir habilidade das pessoas em lidar com a estrutura informal.

2.2.3 Condicionantes da estrutura organizacional

Fator humano

A empresa funciona por meio de pessoas, a eficiência depende da qualidade intrínseca e do valor e da integração dos homens que ela organiza.

Ao desenvolver uma estrutura organizacional deve-se levar em consideração o comportamento e o conhecimento das pessoas que irão desempenhar funções.

Também não podemos esquecer da motivação.

Fator ambiente externo

Avaliação das mudanças e suas influências.

Fator sistema de objetivos e estratégias

Quando os objetivos e estratégias estão bem definidos e claros, é mais fácil organizar. Sabe-se o que se espera de cada um.

Fator tecnologia

Conhecimentos e equipamentos.