

Formalidade e Informalidade dentro das Organizações

Se você é encarregado, gerente, diretor ou proprietário de uma empresa já deve se perguntado por que as pessoas que lhe estão subordinadas não desempenham suas tarefas conforme o que é esperado.

Há várias razões para que isto aconteça mas uma das principais é devida falta de formalidade na estrutura organizacional, a qual pode ser definida como *um instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e recursos das empresas, estabelecendo níveis de alçada e processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelo planejamento das empresas* (Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, Editora Atlas, 2009). Este autor ainda estabelece os seguintes componentes de uma estrutura organizacional: Autoridade, Responsabilidade, Comunicação e Decisão.

Assim, cabe aqui o ditado “Quem pode manda, quem tem juízo obedece”. Em outras palavras, dentro de um organograma, os cargos de chefia devem receber FORMALMENTE a autoridade para desempenhar as suas atividades. Por outro lado, os subordinados devem reconhecer a sua responsabilidade em realizar as tarefas que lhe são delegadas. Vamos partir do princípio que tanto quem delega como quem recebe as tarefas são pessoas devidamente capacitadas para tais funções.

Caso não estejam estabelecidos os sistemas de autoridade e responsabilidade, certamente existe o problema de comunicação entre as partes e o subordinado não corresponderá às expectativas, mesmo as pessoas tendo a capacitação necessária. Os subordinados são os culpados? Não. Ai o chefe tem duas alternativas: dar seguidas broncas nos seus subordinados ou tentar trazer os consultores de motivação.

Na primeira alternativa uma conseqüência muito provável é a “rebelião” dos subordinados, criando tal antipatia a ponto de sabotarem, em grupo, a atuação de seu chefe, chamando-o de incompetente. Alguém já ouviu falar da “Turma do Cafezinho” ou “Radio Peão”. Então, estas reuniões INFORMAIS têm o poder de destruir a eficiência de qualquer organização, conseqüentemente os resultados esperados não são alcançados.

Na alternativa de chamar uma pessoa externa para motivar os funcionários, entra em cena o consultor motivacional. Palestras, workshops, mini-cursos são realizados. Logicamente existe uma mudança no clima organizacional a ponto das pessoas esquecerem momentaneamente as diferenças. Pergunta: quanto tempo dura a ação deste “remédio”?

A MOTIVAÇÃO é algo que deve constar na personalidade do funcionário, ou seja, características como iniciativa, proatividade, responsabilidade, entre outras devem ser analisadas no processo de recrutamento e seleção. Existem técnicas científicas na área de Recursos Humanos para

tal finalidade. A partir desta seleção, a estrutura organizacional formalizada se incumbe de trazer a eficiência dos processos administrativos.

De maneira alguma eu tenho a intenção de dizer que não existirá nunca informalidade dentro das organizações. A partir do momento que toda e qualquer empresa é organizacional social, ou seja, um agrupamento de pessoas, vai existir interesses particulares que geram relações informais dentro da estrutura organizacional. O ponto chave é não deixar que estruturas informais sobreponham as formais a ponto de metas estabelecidas pelo planejamento estratégico não sejam atingidas. Portanto, os chefes têm a missão de reconhecer tal informalidade e gerenciar os anseios de seus subordinados que não são explicitamente declarados.

Mesmo para as organizações que possuem seus manuais administrativos eu pergunto se este instrumento é de fato aplicado ou é algo “para inglês ver”.

Prof. Dr. Geraldo Nunes Corrêa
Coordenador do Curso de Sistemas de Informação
UNIFEB