

## A Organização Informal

Estudamos no capítulo anterior a organização burocrática. Definimo-la, examinamos as causas de sua emergência, analisamos suas conseqüências de ordem social, política e econômica mais importantes, enumeramos suas características mais proeminentes. Dissemos então que uma organização burocrática é um sistema social racional, formal e impessoal. Uma pergunta, no entanto, deve ter permanecido constantemente com o leitor: mas existe tal tipo de sistema social? São as organizações tão racionais, tão impessoais, tão formais e, como resultado dessas características, tão eficientes como se descreveu no capítulo anterior?

A resposta a essa pergunta já foi sugerida, quando afirmamos que, seguindo a orientação de Max Weber, o grande sociólogo alemão cujos estudos sobre burocracia tornaram-se textos clássicos na literatura sociológica, estávamos apresentando as organizações em sua forma pura, como um “tipo ideal”. Descrevemos um modelo, e os modelos ajudam-nos a compreender a realidade, mas, na medida em que constituem meras abstrações, jamais a retratam fiel e pormenorizadamente. É claro que não existe uma organização plenamente racional. Sem dúvida, o formalismo e a despersonalização são limitados nas burocracias realmente existentes. E é óbvio que, embora as organizações tendam a ser mais eficientes do que qualquer outro tipo de sistema social, o grau de eficiência administrativa que elas apresentam

varia enormemente, e não é raro encontrarmos burocracias a operar com alto grau de ineficiência, plenamente enquadradas no significado popular que o termo “burocracia” possui.

Veremos que o principal fator que vem perturbar aquela perfeita racionalidade das organizações em seu tipo ideal é naturalmente o próprio homem – o “animal racional”, na conceituação da filosofia clássica.

É evidente que o nosso objeto de estudo será sempre a organização burocrática, que também chamamos simplesmente de organização ou de burocracia. Não existe uma “organização informal” para ser confrontada com a organização burocrática. É a própria organização burocrática que, sendo um sistema social, tendo como partes constituintes os homens, só pode ser mais bem compreendida quando em seu estudo são introduzidos os fatores humanos que a transformam de abstração em realidade.

O modelo de burocracia apresentado anteriormente nos dá uma visão de um sistema social mecanicista. No capítulo anterior, citamos uma afirmação de Weber segundo a qual a burocracia, quanto mais se desenvolve, mais se desumaniza, mais se impessoaliza, mais se afasta dos fatores de ordem emocional: é uma comparação da burocracia com a máquina. Weber falava da superioridade técnica da burocracia, de sua alta precisão, de sua eficiência, e a comparou com uma máquina. Pode-se supor disso que os funcionários, diante de determinados estímulos, respondam com um tipo de comportamento precisamente como era esperado. Ora, ambas as afirmações só se justificam quando estamos descrevendo um tipo puro, ideal, de organização. Max Weber, na medida em que procurou apenas descrever esse tipo ideal, não é diretamente passível de crítica. A única restrição que se pode fazer é a de ele ter deixado seu trabalho incompleto. Ele estudou a burocracia de uma forma abstrata e estática, não a estudou dinamicamente, em processo, modificada pelos homens que dela fazem parte, por seus valores e crenças, por seus sentimentos e necessidades.

Do caráter formal, impessoal e profissional da burocracia, ou seja, do fato de que visa ser um sistema social racional por excelência, resulta, como principal conseqüência desejada, tornar previsível o comportamento dos indivíduos que dela participam. A organização é realmente um instrumento social, um mecanismo social, que permite aos administradores prever o comportamento de seus subordinados. Essa previsão é possível na medida em que o comportamento do subordinado e o seu próprio já estão amplamente regulados nas normas formais da organização e na medida em que a aplicação dessas normas é impessoal. Da previsibilidade resulta um controle muito mais perfeito do comportamento humano. O administrador estabelece

objetivos para a ação dos seus subordinados com base na previsão de seu comportamento que, por sua vez, se baseia nas normas burocráticas existentes. Dessa forma, ele pode contar com uma observância mais precisa de suas determinações. Seu controle sobre o sistema social cresce, portanto. E o resultado final é o aumento da eficiência da burocracia, que cumpre, assim, seu destino: o de ser, antes de mais nada, um sistema social eficiente, cujos objetivos são atingidos com o mínimo de esforços e custos.

Esse é o quadro ideal. Nele, o segredo da maior eficiência das burocracias está na possibilidade de previsão efetiva do comportamento dos membros das organizações. Na prática, entretanto, isso jamais se verifica inteiramente. A previsão falha. O comportamento dos membros da organização escapa ao modelo preestabelecido. Verificam-se, então, as conseqüências não desejadas das burocracias, as “disfunções” da burocracia, conforme a terminologia de Robert K. Merton.<sup>1</sup> Todas elas derivam, diretamente, da imprevisibilidade de parte do comportamento dos funcionários. O comportamento previsto era racional, preciso, coordenado. O comportamento que realmente ocorre, e que deixou de ser previsto, pode vir a ser exatamente o oposto daquele planejado.

Existe, portanto, um grau maior ou menor de imprevisibilidade dentro das organizações, que nelas persiste por mais que o anel burocrático se aperte. Esse fato certamente não tira à burocracia seu grande valor como instrumento administrativo. A organização burocrática continua a ser o mais aperfeiçoado tipo de sistema social até hoje criado pelo homem, aquele sistema social em que é possível atingir os objetivos almejados com maior eficiência. Tal circunstância faz-nos lembrar apenas que a burocracia está longe de ser um tipo de sistema social perfeito; e nos leva a perguntar: quais são as fontes de imprevisibilidade dentro das organizações?

### ► *O excesso de burocratização*

A primeira fonte de imprevisibilidade encontra-se, exatamente, no excesso de burocratização, no excesso de formalismo e despersonalização que muitas vezes caracterizam as organizações. As “disfunções” da burocracia têm especificamente essa origem. E é desse excesso de burocratização que resulta a concepção popular de burocracia como um sistema ineficiente, dominado pela “papelada” e por funcionários de mentalidade estreita, incapazes

<sup>1</sup> Robert K. Merton, *op. cit.*, p. 197.

de tomar decisões e pensar por conta própria, por “incapacidades treinadas”, segundo a expressão de Thorstein Veblen citada por Robert K. Merton. Vejamos como isso acontece.

O meio por excelência que as organizações usam para tornar previsível o comportamento de seus membros é a formalização das relações que cada indivíduo e cada departamento mantêm com os demais indivíduos, departamentos etc. Tal formalização se verifica através da definição, sempre que possível por escrito, de um número imenso de normas, que se organizam em regulamentos, regimentos, estatutos. Complementa a formalização a exigência de disciplina, de conformismo total às normas estabelecidas e às ordens dadas. E, para que tal disciplina seja efetivada, instituiu-se um complexo sistema de incentivos e punições.

A primeira conseqüência desse processo de formalização, especialmente quando levado a extremos, é tornar o simples conhecimento desse emaranhado de normas uma especialidade. O funcionário burocrático torna-se, então, um especialista, não por possuir conhecimentos profissionais em determinado setor que interesse diretamente à consecução dos objetivos da organização, mas simplesmente porque conhece perfeitamente todas as normas que dizem respeito à sua função.

O conhecimento dessas normas torna-se, então, algo muito importante, e, daí, para se transformar tais normas, de meios que são, em objetivos, há apenas um passo. De um lado, a disciplina, que é “sustentada por fortes sentimentos que envolvem devoção ao dever, um claro sentido da limitação da autoridade e uma metódica realização das atividades de rotina”<sup>2</sup>, de outro a importância que o funcionário atribui às normas – e o resultado é uma distorção das finalidades das próprias normas. Estas, que se constituíam em instrumentos para a consecução dos objetivos da organização, adquirem subitamente um caráter absoluto. A obediência a elas não é mais relacionada com as vantagens que daí advirão, mas é simplesmente afirmada como obrigatória porque as normas existem. O formalismo se transforma em ritualismo. O funcionário é o sacerdote que aplica a norma ritual sem discutir. Não importa que as condições circundantes tenham mudado. Não importa que uma série enorme de fatores indique que a norma não é mais válida, ou que se deve abrir uma exceção. O funcionário, com suas viseiras constituídas de regulamentos, permanece inflexível. Ele esquece que uma organização é, antes de mais nada, um organismo vivo,

<sup>2</sup> Idem, p. 198.

dinâmico, que participa de um ambiente físico e social em constante mutação. Ele esquece que a qualidade primeira de qualquer organismo vivo é sua capacidade de se adaptar, de se ajustar a um mundo em que nada permanece imutável. Esquecendo ou não levando em consideração tal fato, o funcionário burocrático dota de rigidez, de inflexibilidade a organização, resultando daí ineficiência.

Outra conseqüência do excesso de burocratização é o desenvolvimento, entre os funcionários, de um “nível mínimo de desempenho aceitável”.<sup>3</sup> As normas burocráticas deixam sempre certa margem de liberdade, que corresponde às tolerâncias de uma especificação técnica. Ora, quando os funcionários subordinados percebem que seu superior preocupa-se exclusivamente com a observância das normas estabelecidas, eles verificam também que existe certa margem de tolerância e que, desde que se mantenham dentro dessa margem, poderão reduzir seu desempenho ao mínimo, permanecendo, ainda assim, seguros. Descobrem, então, o nível mínimo de desempenho aceitável e passam a contentar-se com ele. Tal fenômeno se verifica quando o desempenho dos funcionários é medido em função da simples observância ou não das normas existentes. Se tal não ocorre, se o desempenho dos subordinados é medido de forma mais pessoal e direta, e se existe um sistema de promoções em que o mérito, mais do que a antiguidade, conta, o problema pode ser contornado.

A “papelada” é outra disfunção da burocracia, é outra conseqüência das organizações, não prevista, nem desejada. Deriva diretamente do excesso de formalismo, do princípio de que tudo o que ocorre em uma organização deve ser documentado. É conveniente salientar que esse princípio está correto. Uma das grandes vantagens da administração burocrática está exatamente em ser exercida através de documentos escritos que são convenientemente arquivados. Esses documentos são de uma imensa variedade, desde os atos constitutivos da organização, de seus estatutos, de seus regulamentos básicos, até as notas, faturas, livros contábeis circulares, cartas, relatórios, planos etc. São esses documentos que permitem a racionalização do trabalho; sem eles não é possível a realização de comunicações eficientes dentro da organização, pois todo o controle dela não pode prescindir desses documentos.

O problema, entretanto, consiste em determinar o ponto em que o emprego desses documentos deixa de ser necessário e transforma-se em

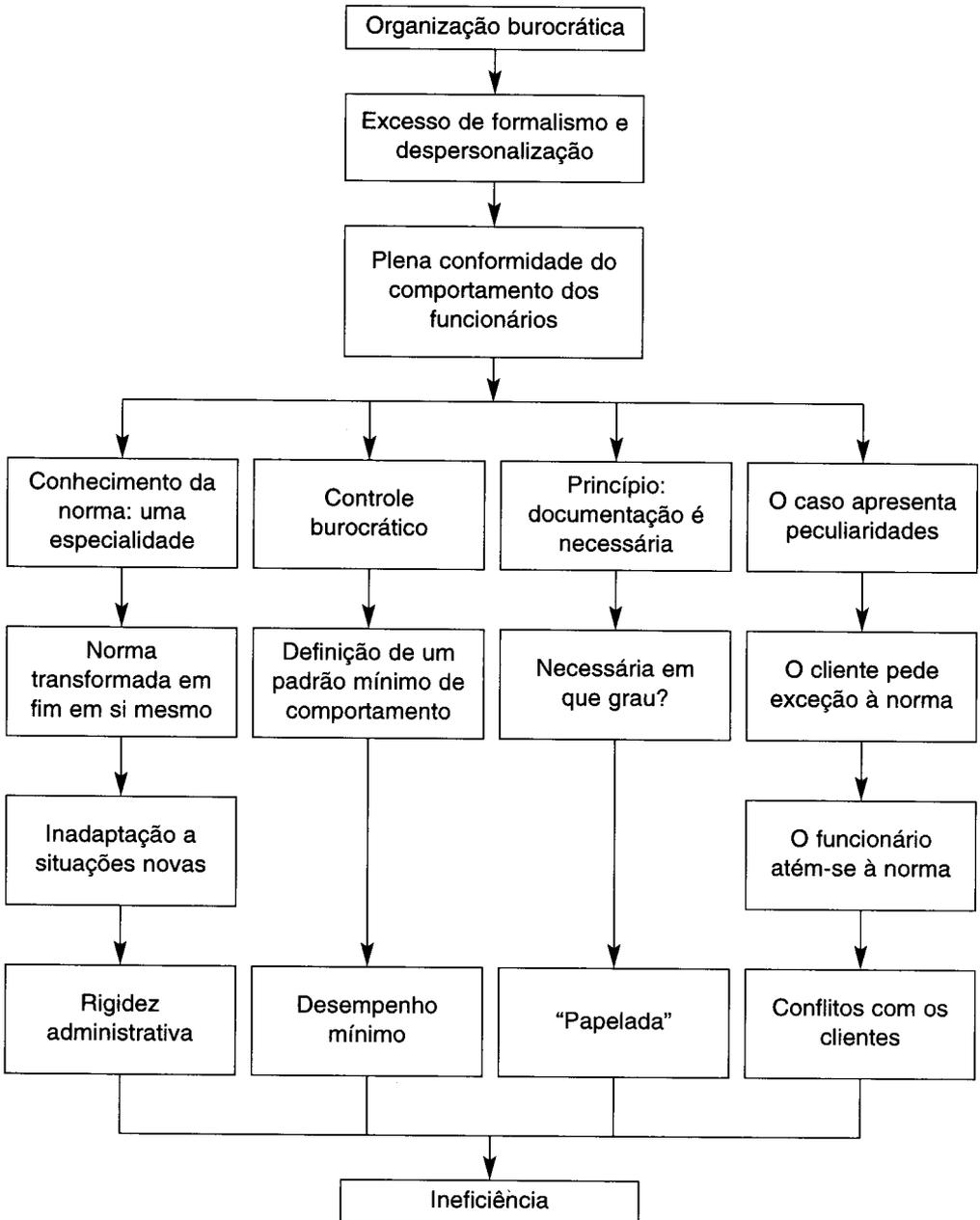
<sup>3</sup> Alvin W. Gouldner. *Patterns of industrial bureaucracy*. Glencoe, Illinois: Free Press, 1954, p. 174.

“papelada”. É muito difícil determinar tal ponto. Os técnicos, os engenheiros, as pessoas mais diretamente envolvidas na produção dentro das empresas e o público em geral tendem a colocar esse ponto em um nível muito baixo. Para eles, é difícil compreender a necessidade de tantos documentos. Os administradores burocráticos, por outro lado, tendem a magnificar a importância dos documentos. É comum, então, vermos cartas, relatórios, faturas emitidas em grande número de cópias, que depois são distribuídas a pessoas que não as usam em absoluto. Na administração pública, simples requerimentos transformam-se rapidamente em imensos processos. A compra de um parafuso, a venda de um prego põem em funcionamento toda a dispendiosa máquina burocrática. E as tramitações se multiplicam: um requerimento, um pedido de compra, para serem aprovados, devem antes passar pelas mãos de um número imenso de pessoas, para serem visados, carimbados, anotados... Enfim, ocorre o fenômeno que se costuma chamar “papelada”, que muitas vezes é confundido com a própria burocracia, mas que na verdade é um de seus efeitos imprevistos, uma de suas conseqüências não desejadas, que uma administração eficiente pode evitar em grande parte.

Uma última conseqüência derivada diretamente do excesso de burocratização é a ocorrência freqüente de conflitos entre o funcionário burocrático e o público. Tais conflitos têm origem, particularmente, na despersonalização e no formalismo que caracterizam a administração burocrática. “A personalidade do funcionário burocrático típico tem como centro a exigência de despersonalização. Esse fato e a tendência a categorizações, que se deve ao papel dominante das normas gerais, abstratas, tendem a produzir conflitos nos contatos do burocrata com o público ou clientela. Já que o funcionário reduz ao mínimo as relações pessoais e vale-se do recurso da categorização, as peculiaridades dos casos individuais são ignoradas.”<sup>4</sup> O funcionário burocrático, portanto, tende a permanecer distante, impessoal, face aos problemas que os indivíduos externos à organização lhe apresentam. Para a solução desses problemas, existem as normas gerais às quais ele se atém. Ora, o cliente muitas vezes acredita que seu caso apresenta características que merecem um tratamento especial, resultando daí o conflito. As acusações de que o funcionário é “estrito”, “prepotente”, “pouco inteligente” surgem imediatamente, e, o que é mais grave, o problema apresentado não é resolvido de maneira conveniente, com prejuízo tanto para o cliente quanto para a organização.

<sup>4</sup> Robert K. Merton, *op. cit.*, p. 202.

**QUADRO 2.1** – Excesso de burocratização e conseqüências imprevistas da burocracia



### ► *Resistências à conformidade*

Uma segunda fonte geral de imprevisibilidade dentro das organizações, além do excesso de burocratização, está na tendência dos funcionários a resistir à exigência de conformidade de seu comportamento às normas burocráticas. Essa tendência coexiste com aquela que acabamos de analisar, embora a ela se oponha frontalmente. O excesso de burocratização consiste, realmente, na exagerada conformidade dos funcionários às normas burocráticas, derivando daí as conseqüências não desejadas de rigidez, desempenho mínimo, “papelada” e conflitos com o público. Mas, se os funcionários, em relação a determinadas normas, podem adotar tal atitude, em relação a outras eles podem adotar a atitude inversa: podem resistir à tentativa da administração burocrática de lhes impor um padrão de comportamento.

Essa imposição aos funcionários de um padrão de comportamento, essa exigência de conformidade, é inerente às burocracias. A base em que se apóiam é a disciplina, o respeito às normas racionais-legais. A legitimidade do poder burocrático deriva exatamente da norma que o legaliza. O administrador tem autoridade na medida em que esta lhe é delegada através de uma norma racional-legal. Para que a autoridade se efetive, para que os subordinados se conformem às ordens e regras burocráticas, para que haja, enfim, disciplina, as burocracias dispõem de um conjunto de meios de controle e coerção, de prêmios e ameaças de punição. Dessa forma, um sistema altamente formalizado e elaborado de normas, prevendo, às vezes em minúcias, o comportamento que se espera dos indivíduos, e a existência, entre essas normas, de algumas que estabelecem os meios de controle e coerção à disposição dos superiores possibilitam às organizações aquela imposição de um padrão de comportamento aos funcionários.

Ora, por uma série de razões essa exigência de disciplina estrita por parte dos funcionários pode entrar em conflito com as necessidades deles, com seus valores e crenças, com a estrutura e as normas dos grupos sociais primários a que pertencem.

Em primeiro lugar, podemos dizer que existe, por parte de todo ser humano, uma tendência à liberdade, à autonomia individual. Essa necessidade é contrabalançada pelas necessidades de dependência, em relação aos indivíduos, de aprovação social. Temos, então, duas tendências opostas nos indivíduos: uma apontando para a independência individual, outra para a dependência. Ora, as organizações, na medida em que exigem disciplina e trabalho em comum, fazem pender o prato para o lado da dependência. As organizações exigem o assentimento e a obediência de cada um de seus membros. Dessa forma, aqueles funcionários que têm uma tendência maior para o individualismo, aos quais agrada pensar e decidir com independên-

cia, acabam por entrar em conflito com a organização, daí se originando uma série de problemas para ela. Esse fato é, freqüentemente, causa de um conflito íntimo dos administradores de cúpula. Formados em uma sociedade capitalista e pelo menos supostamente individualista, em que a autonomia pessoal é largamente valorizada, eles costumam afirmar que não gostam de subordinados sem iniciativa, sem idéias próprias, que pensam e agem como uma sombra do superior. E, no entanto, na prática, em parte talvez devido à própria natureza das organizações, os administradores de cúpula tendem a reagir negativamente e a dificultar a carreira do subordinado que com eles não se identifique, cujos valores, cuja concepção do mundo não sejam muito semelhantes aos seus.

Em segundo lugar, a imposição de um padrão de comportamento aos funcionários tende a produzir conflito, devido ao eventual desrespeito à estrutura e às normas dos grupos sociais primários existentes. O desrespeito à estrutura traduz-se, principalmente, em não se levar em consideração a existência de líderes naturais e em se ignorar a própria existência dos grupos. Dessa forma, são colocadas como chefes pessoas sem condição de liderança, ou são desmembrados, no processo de departamentalização, grupos sociais bem formados, resultando daí insatisfação e conflito. O desrespeito às normas do grupo pode ser esclarecido com um exemplo. Em uma seção de anodização de uma empresa metalúrgica, os operários, que constituíam um grupo social altamente coeso, tinham por norma apressar a colocação das peças a serem anodizadas no tanque a fim de terem algum tempo para conversar até que chegasse o momento de retirá-las para secagem.

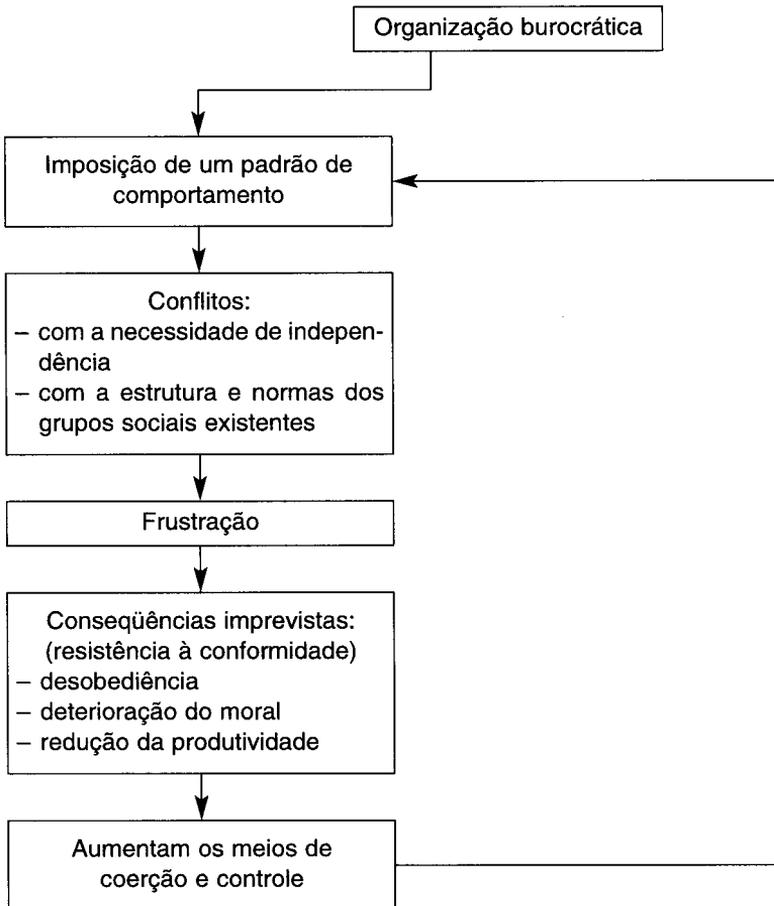
O antigo mestre, no entanto, foi promovido, e o novo proibiu conversar durante o tempo de serviço. Mas o trabalho não se tornou mais eficiente. Os operários passaram, simplesmente, a não colocar com tanta pressa as peças no tanque. Por outro lado, o moral do grupo baixou sensivelmente.

Poderíamos citar várias outras circunstâncias em que a imposição de um padrão de comportamento aos funcionários por parte da organização burocrática traz conseqüências imprevistas e indesejadas. Outras necessidades são também eventualmente ameaçadas pelo sistema burocrático, como a de segurança, na medida em que as burocracias estão sendo sempre objeto de modificações para se adaptarem à realidade e para se tornarem mais eficientes. Mas, se quiséssemos enumerá-las e analisá-las, estender-nos-íamos demasiadamente em problemas que afinal já foram, em suas linhas gerais, apresentados. Em resumo, a exigência de disciplina estrita por parte da burocracia pode implicar na ocorrência de conseqüências imprevistas, na medida em que o sistema burocrático se choca com a necessidade de

independência, de liberdade dos indivíduos e enquanto não leva em consideração a estrutura e as normas dos grupos sociais existentes.

De que forma tais conseqüências imprevistas ocorrem? Em primeiro lugar, temos a organização burocrática formal; daí deriva a tentativa de imposição de um padrão de comportamento aos funcionários; verifica-se, então, o conflito. Como se expressa esse conflito? Geralmente, através de uma resistência ativa ou passiva por parte dos subordinados. Essa resistência pode ir até a desobediência e a indisciplina, mas freqüentemente se manifesta através de desinteresse pelo trabalho, restrição voluntária da produção, atividade sindical agressiva etc., como resultado da frustração causada pela

**QUADRO 2.2** – Resistência à conformidade e conseqüências imprevistas da burocracia



tentativa de obter disciplina estrita dos subordinados. Diante da resistência dos subordinados, a administração freqüentemente procura aumentar os meios de controle e coerção, o que traz como conseqüência, na maioria das vezes, o agravamento da situação, um maior grau de indisciplina, um aumento da rotação de empregados, de faltas e de atrasos, uma baixa do nível de satisfação ou do moral dos subordinados e, finalmente, a diminuição da produtividade do trabalho. É claro que isso não ocorrerá sempre. O simples aumento dos controles poderá resolver o problema, especialmente nos casos em que a relação de forças entre superiores e subordinados for muito favorável aos primeiros. Em um número crescente de casos, entretanto, os métodos meramente repressivos, típicos da Escola Clássica de Administração de Taylor e Fayol, tornam-se ineficazes. A administração passa então a recorrer às estratégias de manipulação e participação nos termos originalmente propostos pela Escola de Relações Humanas e depois desenvolvidos pelas diversas correntes que lhe seguiram.

### ► *O aspecto informal*

Vemos, portanto, que as conseqüências imprevistas da burocracia têm duas fontes gerais: ou o excesso de burocratização, acompanhado por uma exagerada conformidade dos funcionários às normas estabelecidas, ou o fenômeno oposto, a resistência à conformidade, a reação dos funcionários à tentativa de se lhes impor um padrão fixo de comportamento. Uma terceira causa geral de imprevisibilidade deve ainda ser citada. Por mais formalizada que seja uma organização, por mais previsto e regulamentado que seja o comportamento de seus membros, nunca será possível prever e formalizar tudo. Uma série de fenômenos sociais, pela sua própria natureza, escapam à organização formal, e vão constituir o que se convencionou chamar “organização informal”. Uma organização, quando dinamicamente considerada, só pode ser bem compreendida quando estudada também de seu aspecto informal. É o que faremos em seguida.

A organização informal não deve ser considerada exclusivamente uma conseqüência não prevista das burocracias. Sem dúvida, parte dos fenômenos sociais que constituem a organização informal derivam diretamente do sistema burocrático. Por exemplo, todas as tentativas de resistência, por parte dos funcionários, à imposição de um padrão de comportamento fixo, são conseqüência direta da burocracia e vão constituir-se em elementos da organização informal. Assim, quando, em determinado setor de uma organização, os operários constituídos em grupo social estabelecem normas

visando à restrição da produção, ou desenvolvem uma atitude desfavorável em relação à administração, como uma tentativa de escapar à disciplina burocrática, estamos diante de casos em que a organização informal é propriamente uma consequência do sistema burocrático. Em outras situações, entretanto, as relações informais emergem devido a causas que não se ligam diretamente às características da organização formal. Aquelas normas de restrição da produção, por exemplo, podem ter como causa não a exigência de disciplina, mas o temor de que, com o aumento da eficiência do trabalho, alguns dos operários sejam despedidos ou transferidos para outra seção. Neste caso, a organização informal não pode ser considerada uma consequência direta da organização burocrática.

Na verdade, a organização informal é consequência da impossibilidade prática de se bitolar completamente o comportamento humano, de fazer com que os homens se portem estrita e exclusivamente de acordo com regulamentos. A organização informal abrange todas as relações, todas as normas, todos os valores e crenças não estabelecidos na organização formal, e todo o comportamento correspondente que não foi previsto na organização formal.

Antes de passarmos diretamente ao estudo da organização informal, uma ressalva: não cremos que essa expressão seja das mais felizes. Caracterizamos a organização burocrática como um sistema social formal. Logo, como poderemos falar de uma “organização” que não é formal, mas informal? Além disso, se determinado sistema social for informal, ele não será organizado, ou, pelo menos, será muito elementarmente organizado. Não será, portanto, uma organização. Mas o uso já consagrou a expressão. Feita a ressalva, parece-nos mais conveniente adotá-la.

Todas as relações sociais verificadas em uma organização que não estejam previstas em seus regulamentos e organogramas constituem, somadas, a organização informal. Essas relações são as mais variadas possíveis. Temos relações de amizade e inimizade, simpatia e antipatia, conflito e cooperação, relações de identificação, projeção, agressão, relações de liderança e subordinação, baseadas em normas, valores e crenças compartilhadas pelos seus membros, que se distribuem por diversos grupos sociais interdependentes. Tais relações são chamadas “informais” devido ao seu caráter espontâneo e extra-oficial. O que as distingue é o fato de que ocorrem “sem nenhum objetivo comum consciente”.<sup>5</sup> Elas ocorrem paralelamente às relações formalmente estabelecidas, como decorrência delas ou não, mas sempre

<sup>5</sup> Chester Barnard, *op. cit.*, p. 114.

traduzindo as necessidades, sentimentos, interesses, atitudes e valores dos participantes da organização.

A organização informal, portanto, é algo indefinido e sem estrutura. Não se pode, de forma alguma, pensar na organização informal como um sistema social completo, paralelo à organização formal. A organização informal só existe em função da formal. A soma de ambas é que irá constituir um sistema social – aquele tipo particular de sistema social a que chamamos organização ou burocracia. Entretanto, na medida em que tal sistema social constituiu-se também de relações informais, não teremos mais a organização em seu tipo puro, ideal, que descrevemos no capítulo anterior. Teremos uma burocracia, mas uma burocracia real, tal como pode ser observada na sociedade contemporânea, em vez de uma abstração, de um modelo que nos auxilia a compreender a realidade, mas que para atingir esse fim simplifica-a demasiadamente.

Se a organização informal é algo indefinido e sem estrutura, isso não quer dizer que o grupo informal também o seja. Na verdade, quando se fala sobre este assunto, é preciso distinguir três fenômenos de natureza diversa, que são freqüentemente confundidos: a organização informal, o grupo informal e as relações informais. São fenômenos correlatos, mas que devem ser bem distinguidos. Por relações informais se entendem, de forma ampla, todas as relações sociais, todos os contatos entre pessoas e os valores e crenças correspondentes, que não foram previamente definidos. Já a organização informal é constituída da soma dessas relações informais, as quais podem ser plenamente independentes uma das outras, de modo a não formarem um sistema. Algumas dessas relações, entretanto, verificam-se com certa freqüência entre determinado número de indivíduos. À medida que essas relações se repetem, surgem os grupos informais, cuja estrutura tenderá a ser bem mais definida que a da organização informal. Tais grupos, que podem ser observados dentro das organizações em tamanhos variados e com diferentes graus de coesão e homogeneidade, vão constituir-se na unidade de estudo por excelência das organizações informais, derivando daí sua importância e o interesse de que são cercados.

Geralmente, quando falamos em grupos informais, estamos nos referindo ao pequeno grupo, ao grupo primário, a um conjunto de indivíduos suficientemente pequeno, de forma que possam comunicar-se uns com os outros diretamente, face a face, com relativa freqüência. E esse é, realmente, o mais importante tipo de grupo informal. Em uma organização, entretanto, podemos distinguir outros grupos informais mais extensos e geralmente menos coesos, os quais abrangem setores inteiros dela. Em uma

empresa industrial, por exemplo, é comum distinguirmos alguns grandes grupos informais, como os operários, os empregados de escritório, os administradores, os técnicos e a alta administração. A importância de tais grupos não precisa ser salientada. A maioria dos problemas sociais globais que uma empresa enfrenta deriva dos conflitos entre operários e alta administração. Conflitos entre técnicos, engenheiros, especialistas, de um lado, e administradores, de outro, são muito freqüentes. Em uma das maiores organizações industriais do Brasil, pudemos observar um conflito claro, com conseqüências danosas para a empresa, entre os engenheiros que se dedicavam à produção e os administradores encarregados da parte comercial, financeira, contábil e de pessoal. Os engenheiros, embora, em muitos casos, exercessem funções administrativas, não se identificavam com a figura do administrador. Julgavam-se “técnicos”. E chamavam seus outros colegas de administração, que não se encarregavam da produção, de “burocratas”. Havia muitos “técnicos” e outros tantos “burocratas”, de forma que não se tratava de dois grupos primários. Eram, entretanto, dois grupos informais, cuja existência, com a série de valores e crenças que seus membros compartilhavam, não fora prevista nos organogramas da empresa.

Nessa rápida incursão pelo estudo dos grupos informais, limitar-nos-emos aos grupos primários. Conheçê-los, compreender as causas por que surgem, as funções que exercem, a estrutura interna que apresentam, é assunto da mais alta importância para o administrador. “Na indústria e em outras situações, o administrador lida com grupos humanos bem formados, e não com uma horda de indivíduos. Sempre que... por circunstâncias estranhas tais grupos tenham pouca oportunidade para se formar, os sintomas imediatos são uma alta rotação de empregados, absenteísmo e outros fenômenos semelhantes. O desejo do homem de estar continuamente associado aos seus companheiros quando trabalha é uma forte, senão a mais forte das características humanas. Da parte da administração, não dar a devida atenção a tal fato ou tentar contrariar esse impulso humano resultará imediatamente em uma forma qualquer de derrota para essa mesma administração.”<sup>6</sup> O estudo dos pequenos grupos informais é, portanto, do mais alto interesse para o administrador, na medida em que eles são importantes para seus subordinados.

Há uma grande variedade de grupos informais na situação de trabalho. Há grupos informais que também são grupos de tarefa. No que se refere a seu

---

<sup>6</sup> Elton Mayo. “Primary significance of the group concept”. In: Robert Dubin (organizador). *Human relations in administration*. Nova York: Prentice Hall, 1954, p. 19.

comportamento, os grupos também podem diferir consideravelmente. Aqueles que se situam em um extremo mais rígido funcionam muito mais como aparatos de contenção social do que como meios de criação e desenvolvimento. Os que estão mais próximos do extremo flexível aproximam-se também de organizações laterais que se superpõem à estrutura burocrática. Neste último caso os grupos exploram diferentes formas de convivência, através do cruzamento continuado de fronteiras com outros grupos ou com os objetos de que se ocupam, sem prejuízo para as atividades que estão em interação.<sup>7</sup>

Há outro aspecto a ser considerado. A eficiência do administrador em lidar com seus subordinados é função, em grande parte, de sua capacidade de prever o comportamento deles em face das ordens que emite e a todas as novas situações que emergem. Entretanto, “se qualquer caso de fricção ou falta de cooperação, ou qualquer exemplo de operação bem-sucedida, for encarado como expressão de personalidades individuais, será impossível prever o comportamento ou os problemas, a não ser que se tenha um conhecimento minucioso de cada indivíduo em questão”.<sup>8</sup> Ora, de um modo geral, o administrador não terá meios de obter esse conhecimento. Entretanto, se esse administrador lembrar que o comportamento dos indivíduos é em grande parte função dos grupos sociais de que participam, entre os quais o pequeno grupo de trabalho é aquele que mais diretamente influencia seu comportamento dentro da organização, ele verificará que será possível prever, de forma razoavelmente precisa, o comportamento de seus subordinados, desde que conheça os grupos sociais aos quais eles pertencem.

Como conhecer tais grupos? Há dois métodos, que se completam, para atingir esse objetivo. De um lado, temos a pesquisa social, a tentativa de se determinar em uma dada organização os diversos grupos sociais, seus componentes, sua estrutura, seus líderes, suas normas, suas funções. Os métodos de realização de tais pesquisas podem ir desde a simples observação, que será geralmente mais própria dos administradores em sua ação cotidiana, até elaborados métodos sociométricos do tipo desenvolvido por J. L. Moreno, nos quais as relações de atração, repulsa e indiferença são minuciosamente estudadas.<sup>9</sup> De outro lado, temos os estudos teóricos a respeito

---

<sup>7</sup> Peter Spink. Conferência proferida em São Paulo, 1978.

<sup>8</sup> Burleigh B. Gardner. “The factory as a social system”. In: William Foote Whyte (organizador). *Industry and society*. Nova York: McGraw-Hill, 1946, p. 20.

<sup>9</sup> Cf. J. L. Moreno. *Who shall survive? A new approach to the problem of human interrelations*. Washington: Beacon House, Nervous and Mental Disease Monograph Serie, nº 58, 1934.

do pequeno grupo informal. A literatura sobre o assunto é extensa. O livro básico da Escola de Relações Humanas, *Management and the worker*, de Roethlisberger e Dickson, gira em torno da descrição de dois grupos informais, o grupo de moças da “Sala Teste de Montagem” (“Assembly Test Room”) e o grupo de homens da “Sala de Observação para Colocação de Fios” (“Bank Wiring Observation Room”). Embora nos limitemos a estudar dois aspectos teóricos do grupo informal dentro das organizações, que poderão orientar o administrador, quando este procurar observar e compreender os grupos informais ao seu redor, analisando os fatores que dão origem aos grupos informais e às funções que tais grupos executam, convém dizer algo da visão de W. R. Bion do plano emocional dos grupos.

Segundo Bion, o plano emocional dos grupos participa de certos supostos básicos em relação a objetivos. Certamente, cada um desses supostos contém traços estreitamente relacionados com objetos parciais extremamente primitivos, fazendo com que o grupo não funcione apenas como defesa contra a ansiedade em sentido restrito, mas como liberação de ansiedade psicótica. Entre outras coisas, essa colocação assume que psicose não é algo que separa grupos normais de grupos dementes. O comportamento do grupo é visto como sendo pautado por mecanismos psicóticos, sem nenhum julgamento de valor. De modo geral, os grupos podem ser classificados em grupos de dependência, de acasalamento e de ataque-fuga. Se tudo o que influi no indivíduo fosse o desejo de segurança, o grupo de dependência poderia bastar para satisfazê-lo, mas o indivíduo necessita de algo mais que segurança pessoal, e por essa razão necessita de outras classes de grupo. Se o indivíduo estivesse preparado para sofrer as penúrias da evolução e todo o esforço de aprendizagem implicado, poderia superar o grupo de dependência. Mas, mesmo com os impulsos que não se satisfazem no grupo de dependência, o fato é que o indivíduo deseja alcançar um estado no qual possa se encontrar totalmente equipado para a vida de grupo, sem sofrer as penúrias do crescimento, e esses desejos o impulsionam para um grupo estruturado para o acasalamento e para o ataque-fuga. Todos os supostos básicos incluem a existência de um líder, embora em alguns grupos na forma de líder não nascido. O líder não precisa se identificar com nenhum indivíduo do grupo; não precisa nem mesmo ser uma pessoa, podendo estar identificado com uma idéia ou com um objeto inanimado. Em termos amplos, cabe observar que as pessoas frequentemente se reúnem em grupos a fim de conseguir manter um líder de que dependem para sua nutrição material e espiritual e para obter proteção. São os grupos de dependência. Frequentemente, as pessoas se reúnem em grupos

para produzir algo novo e valorizado. Esse algo novo, comumente ligado a uma fusão de duas pessoas, não pode ser produzido, a fim de que a expectativa não se desvaneça. São os grupos de acasalamento. Finalmente, as pessoas se reúnem em grupos para conseguir lutar contra algo ou fugir de algo. São os grupos de ataque e fuga.<sup>10</sup>

Já vimos que o pequeno grupo informal se define pela frequência das relações sociais existentes entre determinado número de indivíduos. Tais relações devem ser diretas, face a face, e implicam geralmente ações mútuas ou recíprocas entre pares de indivíduos. São por isso chamadas de “interações”, formando um tipo de relação social que se manifesta principalmente através de comunicações. O grupo social informal emerge dentro da organização burocrática quando as interações informais entre determinado número de indivíduos começam a se intensificar, ganham densidade dentro da difusa organização informal. E o resultado é a formação, dentro da organização, de um grande número de pequenos grupos informais, que podem ser distinguidos na medida em que se verificam interações entre seus membros, na medida em que estes conversam, jogam, tomam café ou almoçam em conjunto.

Se é, portanto, a frequência das interações que vai definir a existência de um grupo, para determinarmos as causas da emergência de um grupo social informal deveríamos determinar os fatores que provocam interações entre os membros de uma organização burocrática. Há dois fatores que nos parecem básicos: as características tecnológicas do trabalho executado e a existência de interesses comuns.

Nas organizações industriais, particularmente entre os operários e empregados de escritório, as características tecnológicas do trabalho executado constituem a causa principal da emergência de grupos informais. Se o trabalho exige a cooperação de diversos indivíduos, que realizam uma tarefa comum, as interações formais, necessárias à execução do trabalho, são grandes, resultando delas interações de tipo informal. Além disso, um grupo informal é um pequeno sistema de cooperação entre indivíduos. Se a organização formal impõe essa cooperação, será mais fácil que surjam relações informais de cooperação. Por exemplo, na seção de anodização por nós já citada, formou-se um coeso grupo informal. O sistema tecnológico facilitava o aparecimento e preservação desse grupo. As duas operações fundamentais executadas na seção, banho e secagem, exigiam que os

---

<sup>10</sup> W. R. Bion. *Experiências em grupos*. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1976.

operários trabalhassem em comum, preparando as peças para o banho, colocando-as e tirando-as do tanque de ácido, limpando-as e dispondo-as em cavaletes para secagem. O moral do grupo era elevado, apesar das más condições de trabalho existentes na seção. Mais tarde, tais condições foram melhoradas, mas em contrapartida o sistema de produção foi parcialmente automatizado, de forma a não exigir grande número de interações entre os operários da seção. Esse fator, somado a transferências e demissões de diversos operários, levou à dissolução do grupo informal, não tendo sido ele substituído por outro grupo formado pelos novos funcionários da seção.

A localização física dos indivíduos, ao executarem o trabalho, é outro fator importante como causa de formação de grupos sociais informais. Em um grande grupo industrial e comercial de São Paulo, por exemplo, foi emitida uma circular a respeito da distribuição de cafezinho aos funcionários do escritório, que desagradou a todos por uma série de razões. Eram mais de mil funcionários, exercendo as mais diversas tarefas, para as diversas empresas do grupo. A reação à circular, de um modo geral, limitou-se a manifestações de irritação e zombaria por parte dos funcionários. Apenas no departamento de contabilidade ela se manifestou através de um abaixo-assinado de protesto dirigido à alta administração do grupo. Nesse departamento havia um grande número de mesas, enfileiradas e aproximadas. Esse fato, mais o tipo de trabalho rotineiro que os funcionários executavam, permitiu que eles formassem um grupo social mais integrado, que soube manifestar sua reação de modo organizado.

Poderíamos continuar a citar outras características tecnológicas do trabalho que dão origem a grupos sociais informais. Em resumo, porém, pode-se dizer que, quanto mais o trabalho facilitar interações entre os indivíduos, quanto mais próximos fisicamente estiverem eles entre si, e quanto mais caráter de cooperação e não de concorrência tiverem as interações, mais provavelmente emergirá um grupo social informal.

Um grupo ou turma que surja nessas condições tenderá a cumprir uma série de funções gerais, não especializadas, para seus membros. Discutiremos logo adiante essas funções. Certas turmas, no entanto, surgem para satisfazer interesses comuns específicos. Formam-se, então, grupos para praticar esportes ou para conversar sobre o assunto. Os que gostam de discutir política ou falar sobre sexo reunir-se-ão nas horas de descanso etc. Esse tipo de turma, entretanto, embora de interesse para a compreensão da organização informal, não apresenta a mesma relevância para a administração que os grupos que emergem diretamente das relações de trabalho. Isso porque os valores e as crenças que tendem a se desenvolver nos grupos

do primeiro tipo tendem a se relacionar muito menos com o trabalho e com a empresa do que os mesmos valores e crenças que se desenvolvem em um grupo de trabalho. É geralmente no grupo de trabalho que surgem normas de restrição de produção, é nele que as resistências à modificação encontram apoio mais decidido; é ainda nele que se desenvolve uma série de crenças a respeito da personalidade dos superiores, dos objetivos da empresa e das possibilidades pessoais que cada um tem de promoção e maiores salários dentro dela. Ora, todos esses fatos, naturalmente, terão direta influência no moral, no nível de satisfação existente na organização e na produtividade de seus membros. E, se a isso adicionarmos a circunstância de que nas organizações o número de grupos formados em torno de interesses comuns especializados é geralmente muito menor do que os grupos constituídos em função do trabalho e de suas características tecnológicas, concluiremos pela maior relevância para a administração deste último tipo de grupo.

Para que um grupo dessa natureza surja, entretanto, além das características favoráveis do trabalho, são geralmente necessárias algumas outras condições. Fundamentalmente, há necessidade de que os membros do grupo apresentem certas similaridades, tanto internas quanto externas, à organização. Entre as similaridades internas, a mais importante é a de “status”. Os membros de uma turma tendem a ter mais ou menos o mesmo “status” dentro da organização. Diferenças de “status” tendem geralmente a implicar distância social. O indivíduo com “status” maior tende a manter distância e a limitar a intimidade que possa surgir com seu inferior. Dessa forma, ele defende seu “status”. Ora, uma turma se caracteriza exatamente pela inexistência de distância social entre seus componentes. Na “Sala de Observação para Colocação de Fios”, analisada por Roethlisberger e Dickson, o carregador não era aceito por nenhuma das subturmas que se formaram, devido ao seu “status” claramente inferior ao dos demais.<sup>11</sup> Pertencer ao mesmo tipo geral de qualificação profissional é também frequentemente importante. Cria-se um “orgulho profissional” que funciona como uma barreira, dificultando a formação de grupos informais com a participação de indivíduos de qualificação profissional basicamente diversa. É por essa razão que, muitas vezes, é difícil surgirem grupos informais formados de técnicos e administradores, mesmo que trabalhem muito proximamente uns dos outros. Em agências de propaganda, por exemplo, embora deva haver perfeita coordenação entre o redator e o *layoutman*, de um lado, e o veiculador e o tráfego,

---

<sup>11</sup> F. J. Roethlisberger e William J. Dickson. *Management and the worker*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1949, p. 517.

do outro, e embora sejam necessárias interações constantes entre eles, é difícil que um redator e um veiculador façam parte do mesmo grupo informal. Os primeiros tendem a se julgar “criadores”, enquanto os outros não passariam de meros executores.

Já nos referimos aos grupos informais que abrangem toda a organização. Em geral as turmas, ao se constituírem, não podem desrespeitar esses grupos maiores. Se existe uma diferenciação entre “os velhos” e “os novos” em uma organização, dificilmente alguém que se inclua claramente em um desses grupos pode também fazer parte de um grupo menor constituído de elementos do outro grupo maior.

Entre as similaridades externas que condicionam a formação de uma turma, podemos citar o fato de pertencerem seus membros à mesma classe social, à mesma raça, ao mesmo grupo étnico, à mesma religião, ao mesmo grupo de idade, à mesma corrente política. Como no caso das similaridades internas, a força que sua ausência pode representar como obstáculo à formação do grupo informal depende do grau da discrepância e do valor que o grupo dê a essas similaridades. No Brasil, por exemplo, o fato de alguém ser negro não se constituiria em obstáculo tão grande à sua participação em uma turma formada de brancos quanto nos Estados Unidos. Isso ocorre porque, principalmente entre as classes sociais mais baixas, no Brasil, se dá menor importância à similaridade de raça do que nos Estados Unidos. Outro exemplo: se um protestante deseja entrar em um grupo social formado de católicos, sua entrada será facilitada se os componentes do grupo não derem muita importância ao fato de ser católico para pertencer ao grupo, e se seu comportamento, como protestante, não for agressivo e chocante em relação aos padrões do grupo.

O que o grupo exige, antes de mais nada, de seus membros, é certo grau de conformidade às suas normas, aos seus valores. Para que essa conformidade ocorra é necessário que eles já entrem para o grupo trazendo certos pontos básicos em comum. A personalidade de cada um é, em grande parte, função daquelas similaridades externas. E o grupo só poderá funcionar se houver um acordo entre a personalidade de seus membros, especialmente em relação à forma pela qual encaram o mundo. Por isso, entre aquelas similaridades, talvez a mais importante seja a da classe social comum. É difícil para alguém pertencente a uma classe social inferior entrar em um grupo de classe social mais elevada, não só porque seus membros tenderão a objetar contra o fato, por verem nele uma ameaça ao seu “status”, como também porque a cultura, os padrões de comportamento do pretendente se chocarão com os existentes no grupo.

### ► *Funções do grupo informal*

O grupo informal é um mecanismo social através do qual seus membros procuram atender a suas necessidades. A função do grupo, portanto, do ponto de vista de seus membros, é basicamente semelhante à de qualquer outro sistema social: visa satisfazer as necessidades daqueles que dele participam. Poderíamos, no entanto, especificar um pouco melhor tais funções. Teríamos, então, seis funções: (1) proteger os membros contra interferências do exterior; (2) tornar o comportamento dos companheiros previsível e adequado; (3) diminuir a monotonia e a fadiga; (4) satisfazer as necessidades de “status”; (5) atender às necessidades sociais de aprovação, comunicação, amizade; (6) opor-se à ameaça de despersonalização.

1) *Proteger os membros contra interferência do exterior.* Esta é, no entender de Roethlisberger e Dickson, a mais importante das funções do grupo.<sup>12</sup> O primeiro objetivo que todo organismo visa é o da sobrevivência. Isso acontece também com o grupo social. Ora, esse grupo está continuamente sofrendo ameaças externas. No caso de um grupo de operários ou de empregados de escritório, a ameaça de interferência parte geralmente da administração. É contra ela que o grupo social informal se volta, procurando proteger-se. A forma pela qual a administração geralmente ameaça o grupo é através da introdução de modificações, particularmente de modificações tecnológicas, e da exigência de um padrão de eficiência. Ora, as modificações tecnológicas, particularmente, tendem a ameaçar a integridade do grupo. Vimos que este, para se formar, depende do sistema tecnológico, da forma pela qual o trabalho é executado. Se modificações tecnológicas são introduzidas, a própria existência do grupo fica ameaçada. Assim, quando a administração tenta introduzir um novo sistema, o grupo se une para resistir à modificação. E é claro que se torna muito mais difícil quebrar a resistência organizada de um grupo, do que a resistência de indivíduos isolados. O grupo transforma-se, assim, em um mecanismo relativamente eficiente de proteção de seus membros contra modificações que se procuram introduzir de fora.

A turma ou o grupo informal atende à necessidade de segurança de seus membros. Do mesmo modo, essa proteção também se manifesta quando a administração pressiona por maior eficiência. Através de elaborados sistemas de restrição da produção, os operários conseguem iludir ou pelo menos tornar impotente a administração. De acordo com o grupo, os operários

<sup>12</sup> Idem, p. 525.

potencialmente mais eficientes estabelecem para si padrões de produção baixos, de forma a não apresentarem grande discrepância em relação àqueles operários sem qualificações para produzir eficientemente. Dessa forma, o grupo protege os membros ineficientes. Da mesma forma, quando um membro qualquer do grupo entra em conflito com seus superiores, o apoio informal que recebe do grupo serve-lhe de proteção. O grupo, portanto, tanto protege sua própria sobrevivência, como cada um de seus membros. No caso da restrição da produção, da “cera”, esta pode ser tanto uma prática para proteger indivíduos isolados, como já observamos, como também para proteger o grupo todo. Às vezes, a restrição da produção é simplesmente uma manifestação de hostilidade em relação à administração. Em outras ocasiões, porém, ela é uma técnica que, mantendo a produção estável, não permitindo que ela aumente com o emprego de um mesmo número de homens, como seria o desejo da administração, evita que membros do grupo sejam despedidos ou transferidos por falta de trabalho naquele setor da empresa. Dessa forma, a turma protege sua integridade através da restrição da produção e obedece à norma bem expressa por um dos participantes da “Sala de Observação para Colocação de Fios”: “vamos nos comportar de tal forma que a administração tenha a mínima oportunidade de interferir conosco”.<sup>13</sup>

2) *Tornar o comportamento dos companheiros previsível e adequado.* Em função da organização formal, determinado número de indivíduos é obrigado a trabalhar em comum. Ora, quando duas pessoas mantêm relações entre si, é importante para ambas que sejam capazes de prever com razoável precisão o comportamento da outra. É preciso que cada uma delas saiba como reagirá a outra quando conversar com ela, quando lhe fizer um pedido, ou quando suceder algum fato externo que interesse a ambas. Essa necessidade de previsão está intimamente relacionada com a de segurança. Se alguém não tem meios de prever como o outro reagirá em face a determinadas circunstâncias, jamais terá segurança em suas relações com essa pessoa. Ora, o grupo, na medida em que estabelece normas e valores que deverão ser obedecidos pelos seus membros, torna o comportamento destes previsível. Na “Sala de Observação para Colocação de Fios”, por exemplo, foram observadas quatro normas principais, aceitas pelo grupo:

- a. Você não deve produzir muito. Se o fizer, você será um ‘rate-buster’.
- b. Você não deve produzir pouco. Se o fizer, você será um ‘chiseler’.

<sup>13</sup> Idem, p. 525.

- c. Você não deve contar ao mestre nada que resulte em prejuízo de seus colegas. Se o fizer, você será um ‘squealer’.
- d. Você não deve tentar manter distância social ou agir formalmente. Se você for um inspetor, por exemplo, não deveria agir como tal”.<sup>14</sup>

Com essas normas estabelecidas dentro do grupo e com suas respectivas sanções, que iam bem além dos simples epítetos pejorativos que recebiam, o grupo tornava previsível o comportamento dos seus membros.

Além disso, através de suas normas e sanções, o grupo controla e torna adequado o comportamento de seus membros. Para atender a suas outras necessidades, para resistir à modificação ou para restringir a produção, é preciso que o grupo se ordene, aceitando uma série de normas, e que haja a emergência de um líder que as execute. Quanto mais coeso for o grupo, mais isso tenderá a acontecer, mais as normas serão definidas e mais claro será o poder do líder, de forma que mais previsível e adequado será o comportamento de seus membros, em relação aos objetivos do grupo.

3) *Diminuir a monotonia e a fadiga.* Parte importante da atividade dos grupos informais consiste em contar piadas, fazer brincadeiras, jogar etc. Tais práticas aliviam a monotonia, que é peculiar a tantas tarefas, principalmente às mais rotineiras. Em certos casos, porém, os jogos têm outra função, além da mera recreação, do mero mecanismo de defesa contra a monotonia do trabalho. Na “Sala de Observação para Colocação de Fios”, por exemplo, observou-se que um dos jogos, conhecido entre os operários pelo nome de “binging”, tinha também como função punir aqueles que se afastavam das normas do grupo. O jogo consistia em dar um soco no antebraço do companheiro. Este não reclamava, mas ficava com o direito de devolver o soco. Pretendia-se, dessa forma, comparar a força dos socos ou a capacidade de resistência dos dois participantes do jogo. Na verdade, porém, muitas vezes funcionava como meio de canalizar a necessidade de agressão de cada um e, mais do que isso, era uma forma de punição. Em certa ocasião, um operário deu um soco no colega, dentro das normas do “binging”. O observador da sala perguntou-lhe por que havia feito aquilo. Respondeu o operário: “Ele praguejou. Nós fizemos um acordo: quem praguejar toma um soco. Ele praguejou durante cinco minutos, mas acabou sendo socado algumas vezes e desistiu”.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Idem, p. 522. Não existe tradução para as expressões “rate-buster”, “chiseler” e “squealer”. Elas fazem parte da gíria norte-americana e particularmente do vocabulário que era usado na época na “Western Electric”. “Rate-buster” é aquele que ultrapassa os padrões de produção, o “fominha”; “chiseler” é o que trabalha pouco, o que faz “cera”; e “squealer” é o traidor, o “falador”.

<sup>15</sup> Idem, p. 421.

4) *Satisfazer as necessidades de "status"*. Sabemos que a necessidade de *status*, de posição social, é um dos motivos fundamentais para o comportamento humano. "O grupo informal pode oferecer caminhos alternativos para a aquisição de *status* – na maioria dos casos, para a aquisição de um *status* maior do que aquele que poderia ser obtido através da estrutura social formal."<sup>16</sup> O simples fato de a pessoa pertencer a um grupo social já dá mais *status* a essa pessoa, em relação àquela que ficou de fora do grupo. Observe-se, por exemplo, o seguinte comentário, que freqüentemente ouvimos no seio de organizações: "Eles fizeram uma 'panelinha' terrível. Ninguém consegue entrar naquele grupo". Tal comentário pode consistir em uma simples crítica objetiva ao comportamento de alguns colegas, mas freqüentemente é uma manifestação de despeito de alguém que, não tendo sido aceito no grupo, sente-se diminuído. Todo grupo tende a desenvolver um "orgulho de grupo", uma sensação de superioridade em relação aos demais que não pertencem àquele grupo. Tal sensação tende a transformar-se, pelo menos aos olhos do próprios participantes do grupo, em aumento de *status*. Além disso, às vezes, o próprio grupo possui um certo *status* em relação aos demais grupos existentes na organização. Se um indivíduo é admitido nesse grupo, sua posição social na organização aumenta imediatamente. Além do simples fato de pertencer a determinado grupo, outra fonte de *status* é naturalmente alcançar a posição de líder informal. Um grupo possui um ou mais líderes, dependendo dos problemas que enfrenta. E a posição social de tais líderes, o prestígio e o poder que possuem, freqüentemente, não correspondem ao *status* que lhes é atribuído na organização formal.

5) *Atender às necessidades sociais de aprovação, comunicação, amizade*. Tais necessidades, ao contrário da necessidade de *status*, de prestígio e de poder, não são consideradas na organização formal. As comunicações restringem-se a apenas o que for "oficial" dentro da organização, e as relações de aprovação e amizade não podem ser definidas em nenhum documento formal. E, no entanto, tais necessidades devem ser atendidas pela organização como um todo. Os grupos informais encarregam-se dessa missão. Aqueles que, devido ao processo tecnológico, trabalham em conjunto, ao formarem um grupo social, estabelecem relações de amizade, apóiam-se uns aos outros, comunicam-se, trocando idéias e sentimentos. A vida particular de cada um deles é trazida, em maior ou menor grau, para o ambiente da organização, na medida em que conversam a respeito de problemas e

<sup>16</sup> Eugene V. Schneider. *Industrial sociology*. Nova York: McGraw-Hill, 1957, p. 194.

sentimentos pessoais. O grupo informal provoca, assim, uma quebra da barreira existente entre a vida privada e a vida organizacional.

6) *Opór-se à ameaça de despersonalização.* Vimos que uma das características fundamentais das organizações é seu caráter impessoal. Tal característica é inerente à burocracia. Quanto mais um sistema social se organiza, mais ele tende à despersonalização. Esse fenômeno apresenta uma série de vantagens, na medida em que implica administração objetiva, científica, imune ao favoritismo e aos fatores emocionais, mas também traz sérias desvantagens, ao tratar indiscriminadamente pessoas e grupos com características muito diversas, ao desprezitar a natureza humana, não atendendo à necessidade básica de auto-identificação comum a todos os homens. Mesmo para uma criança, nada é mais desagradável do que ser chamada por outro nome que não seja o seu. O cinema, a literatura, os intelectuais já invectivaram um sem-número de vezes a tentativa de reduzir empregados a números, a simples peças de imensas estruturas. A Escola de Relações Humanas, muito justamente, fez eco a esse coro. Possivelmente, porém, foram os grupos informais que mais efetivamente se opuseram a essa ameaça de despersonalização a que a burocratização expõe cada empregado das organizações.

Através do fluxo de relações pessoais a que nos referimos acima e que era proporcionado pelo grupo informal, já se verificava uma tentativa de resistência à despersonalização. As relações verticais, de cima para baixo, poderiam ser impessoais, como a organização burocrática queria. Porém, as relações horizontais, isto é, entre funcionários do mesmo nível hierárquico, permaneceriam pessoais, por mais que a administração estabelecesse sistemas de trabalho que tratassem os indivíduos impessoalmente, graças ao apoio que lhes dava o grupo informal. Em certos casos, porém, o grupo informal se transformava em um instrumento ainda mais direto de resistência à despersonalização, inclusive em sentido vertical. Em determinada refinaria, por exemplo, os operários de uma torre de refino formaram um grupo social muito coeso e de elevado moral. Eram cerca de doze operários. Em certo momento, porém, viram-se ameaçados por uma medida de administração da refinaria. Sua reação foi significativa. Escreveram uma carta, em que protestavam contra as medidas que estavam sendo tomadas e faziam sugestões sobre como resolver o problema, enviando-a para a residência particular de cada um dos diretores da refinaria. Podiam e deviam, do ponto de vista regulamentar, mandar a carta para os escritórios dos diretores. Mas decidiram remetê-la para a residência de cada um deles porque, assim, rompiam a relação impessoal que os ligava aos

diretores. Eles desejavam ser reconhecidos como pessoas, não como meros “fazedores de trabalho” que uma máquina pode substituir; eles queriam que a administração reconhecesse o caráter particular do problema que apresentavam. O grupo serviu de veículo para que esse desejo se manifestasse e ganhasse força.

Citamos seis funções do grupo informal, entre as quais não incluímos o eventual aumento de independência dos subordinados em relação aos superiores. Deixamos de fazê-lo propositadamente. Seria de imaginar que o grupo informal fortalecesse o poder de barganha dos empregados em relação à administração. Em certos casos particulares, isso pode acontecer. Já afirmamos que todo o processo de resistência à modificação tem por base o grupo social. Mas nos processos de barganha entre empregados e a alta administração, em que se discutem em termos gerais problemas referentes a salários e condições de trabalho, os grupos informais têm pouca influência. Esta é tarefa que cabe a um tipo especial de organização – aos sindicatos –, pois só eles apresentam as condições de eficiência requeridas para tratar com a alta administração das empresas. Esse fato, aliás, confirma uma das teses fundamentais deste livro – a que afirma ser a organização o tipo de sistema social eficiente por excelência. Não sendo o grupo informal uma organização, ele não tem condições para dialogar em pé de igualdade com uma empresa. Só uma outra organização, como o sindicato, pode fazê-lo de forma efetiva.

### ► *A organização informal e a administração*

Vimos que a organização informal não pode ser considerada apenas como consequência imprevista da organização burocrática. Embora freqüentemente as relações informais derivem diretamente da estrutura formal existente, em muitas outras ocasiões, aquelas relações nada têm a ver com a organização burocrática. Entretanto, consequência ou não da burocracia, a organização informal é sempre imprevista, na medida em que o comportamento a que ela dá lugar não foi predeterminado formalmente. Pergunta-se, então: não seria a organização informal uma anomalia, uma irregularidade que a administração deveria procurar eliminar? Não seria a organização informal um obstáculo a uma boa administração, um traço de irracionalidade e imprevisibilidade dentro da tentativa de racionalização do comportamento humano grupal visada pela administração?

Sem dúvida, a organização informal é um fenômeno irracional, na medida em que, por definição, não é deliberado e muitas vezes nem mesmo

consciente. Daí, porém, não se pode concluir que a organização informal seja sempre um obstáculo para a administração ou que se deva destruí-la. Para que não se queira destruí-la, há uma razão simples. Mesmo que a organização informal só trouxesse malefícios à administração, isso seria impossível. A organização informal é uma característica inerente a qualquer organização burocrática. Não é possível pensar em uma organização na qual parte das suas relações não sejam informais, a não ser que se trate de uma organização de autômatos e não de seres humanos... Em outras palavras, a organização informal é um dado do problema, algo com que a administração tem que trabalhar. Pretender destruí-la, eliminá-la, seria uma tarefa inglória, porque impossível. O máximo que se poderia conseguir seria fazê-la voltar-se contra o agressor. Ignorá-la, como na prática fizeram os representantes mais autênticos da Escola da Administração Científica, seria omitir um dos dados fundamentais que o administrador deverá levar em consideração ao tomar decisões.

Porém, mesmo que, por hipótese, fosse possível destruir a organização informal ou pelo menos reprimi-la, isso não seria conveniente do ponto de vista da administração. Quando estudamos as funções dos grupos informais, do ponto de vista de seus membros, vimos que muitas delas em nada prejudicavam a organização, só podiam auxiliá-la. Poderíamos dizer que a função básica do grupo informal é satisfazer as necessidades dos seus membros. Ora, enquanto tal satisfação não entrar em conflito com os objetivos da organização, o grupo informal só poderá ser considerado como um elemento positivo dentro da organização.

Barnard é incisivo a respeito. Diz ele: “As organizações informais são necessárias ao funcionamento da organização formal, como um meio de comunicação, coesão e proteção da integridade individual”.<sup>17</sup> De fato, façamos uma abstração e imaginemos uma organização em que seus membros não se comuniquem informalmente. O resultado será uma organização extremamente ineficiente, emperrada. Um sistema informal de comunicações dentro de uma organização, quando aliado a um sistema formal, torna as comunicações mais rápidas e mais completas. As comunicações horizontais, especialmente, são muito facilitadas pela organização informal. Além disso, muitas vezes surgem novas idéias e decisões importantes são tomadas com base em comunicações informais. Por exemplo, as diretrizes de uma empresa de propaganda determinam que a realização de anúncios e

---

<sup>17</sup> Chester Barnard, *op.cit.*, p. 123.

campanhas para um determinado cliente deve caber a um grupo de trabalho, que se reunirá para sugerir idéias e tomar decisões. Na maioria dos casos, essa diretriz é seguida, mas imagine-se o que aconteceria se ela tivesse que ser seguida sempre! Se, para resolver cada problema que o cliente apresentasse, fosse necessário convocar uma reunião formal, o trabalho da agência tornar-se-ia extremamente ineficiente.

A organização informal, portanto, funciona como um meio de comunicação dentro da organização burocrática. Funciona também como um meio de coesão, de solidificação das relações existentes entre os empregados de uma organização, e como meio de proteção da integridade pessoal, da independência de cada indivíduo em relação à organização. Já vimos como a organização informal realiza tais missões, quando estudamos as funções do grupo informal.

Entretanto, nem sempre a influência da organização informal é benéfica para a administração. Na verdade, do ponto de vista da administração, a organização informal tem sempre aspectos positivos e negativos. Às vezes, as normas informais que surgem em uma organização vêm contrariar frontalmente os objetivos da própria organização. É o caso das normas de restrição à produção, tão frequentes entre operários. O desenvolvimento, dentro da organização informal, de atitudes desfavoráveis à empresa ou a certos superiores tende a prejudicar o bom funcionamento da organização. E há muitos outros exemplos de como a organização informal pode dificultar de forma efetiva a tarefa da administração. Por outro lado, pode ajudá-la de muitas maneiras, como já vimos. Citemos apenas mais um caso. Uma das mais famosas pesquisas sociológicas realizadas nos Estados Unidos versou sobre uma grande burocracia: o exército norte-americano. Essa pesquisa foi realizada durante a Segunda Guerra Mundial e foi publicada em quatro volumes, com o título *The American soldier*. Comentando alguns achados dessa pesquisa que dizem respeito às relações entre a organização formal e a informal, diz Edward A. Shills: “Considerações morais (isto é, concepções de dever e legitimidade), sanções de grupos primários e sanções militares formais, na maioria dos casos, moviam-se na mesma direção, reforçando-se mutuamente”.<sup>18</sup> E, um pouco mais adiante, ele faz uma citação do próprio texto da pesquisa: “Uma importante função geral das sanções formais era... a de que, quando aplicadas, elas punham a funcionar automaticamente

---

<sup>18</sup> Edward A. Shills. “Informal organization and formal organization”. In: Robert Dubin, *Human relations in administration, op. cit.*, p. 50.

sanções informais, tanto sociais quanto pessoais. A existência dessas sanções informais dava à sanção formal boa parte de sua força”.<sup>19</sup> Vemos, portanto, de que forma decisiva a organização informal auxiliava a administração do exército norte-americano.

Essa citação do *The American soldier* sugere ainda outra observação. Quando as normas da organização formal estão de acordo com o sistema de valores daqueles que devem cumpri-las, tendem a desenvolver-se normas informais que reforçam as formais. A recíproca é naturalmente verdadeira. Assim, a administração, ao organizar um sistema social, deve procurar, sempre que possível, ir ao encontro das normas éticas informais preexistentes.

Da análise anterior da organização informal e de suas relações com a administração, esperamos ter deixado claro um fato: a organização informal é um dado do processo administrativo que o administrador não poderá ignorar ou pretender destruir. Dessa forma, a alternativa que resta ao administrador é geralmente tentar fazer com que a organização informal trabalhe a seu favor.

O objetivo imediato de toda atividade administrativa é aumentar a eficiência do trabalho. Uma das definições que já apresentamos de organização foi a de que é um sistema social que se administra segundo critérios de eficiência. Seria preciso, portanto, fazer com que a organização informal se transformasse em um instrumento a serviço do aumento da produtividade. Será possível obter tal coisa? A Escola de Relações Humanas estudou exaustivamente o problema. E a conclusão mais geral a que chegou foi a de que, basicamente, a produtividade de uma organização é função do moral, do grau de satisfação de seus membros. Empregados satisfeitos produziram eficientemente; empregados frustrados, não. Essa era a hipótese. Entretanto, um grande número de pesquisas foram realizadas a respeito, e a hipótese não conseguiu ser provada. Muitas pesquisas indicavam clara correlação entre produtividade e moral, mas muitas outras não indicavam nenhuma relação entre os dois fenômenos.

Ao que tudo indicava, necessitava-se de uma hipótese mais ampla. A um moral elevado seria necessário adicionar, pelo menos, outras duas variáveis: o grau de identificação dos empregados com os objetivos da organização e a qualidade da organização burocrática, particularmente de seu sistema de controle. De nada adiantará a uma organização possuir empregados com moral elevado se a satisfação que eles sentem não os obriga a trabalhar mais

---

<sup>19</sup> Research Branch, United States Army. *The American soldier*, citado em Edward A. Shills, *op. cit.*, p. 49.

eficientemente. É possível encontrarmos ao mesmo tempo, em uma organização, um nível de satisfação alto e um baixo grau de identificação dos empregados com seus objetivos. O moral pode ser alto na medida em que cada indivíduo, cada grupo dentro dela persegue seus próprios objetivos, satisfaz suas próprias necessidades, livremente, sem ser obrigado a contraprestações em termos de trabalho eficiente, na medida em que inexiste, dentro da organização, um sistema burocrático aperfeiçoado, que permita à administração planejar e controlar o trabalho de seus subordinados.

## **Bibliografia**

ARGYRIS, Chris. *Understanding organizational behavior*. Homewood, Illinois: Dorsey Press, 1960.

BARNARD, Chester. *The functions of the executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1958.

BION, W. R. *Experiências em grupo*. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1976.

DUBIN, Robert. *Human relations in administration*. Nova York: Prentice Hall, 1954.

GARDNER, Burleigh B. "The factory as a social system". In: *Industry and society*. Nova York: McGraw-Hill, 1946.

GOULDNER, Alvin W. *Patterns of industrial bureaucracy*. Glencoe, Illinois: Free Press, 1954.

HOMANS, George C. *The human group*. Nova York: Harcourt Brace, 1950.

MARCH, James C. e SIMON, Herbert A. *Organizations*. Nova York: John Wiley & Sons, 1958.

MAYO, Elton. "Primary significance of the group concept". In: *Human relations in administration*. Nova York: Prentice Hall, 1954.

MERTON, Robert K. *Social theory and social structure*. Glencoe, Illinois: Free Press, 1957.

MERTON, Robert K., GRAY, Ailsa P., HOCKEY, Barbara e SELVIN, Hanan C. *Reader in bureaucracy*. Glencoe, Illinois: Free Press, 1952.

MILLER, Delbert C. e FORM, William H. *Industrial sociology*. Nova York: Harper & Brothers, 1951.

MOORE, Wilbert E. *Industrial relations and social order*. Nova York: MacMillan, 1957.

MORENO, J. L. *Who shall survive? A new approach to the problem of human interrelations*. Washington: Beacon House, Nervous and Mental Disease Monograph Serie, nº 58, 1934.

ROETHLISBERGER, F. J. e DICKSON, William J. *Management and the worker*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1949.

SCHNEIDER, Eugene V. *Industrial sociology*. Nova York: McGraw-Hill, 1957.

SHILLS, Edward A. "Informal organization and formal organization". In: *Human relations in administration*. Nova York: Prentice Hall, 1954.

SPINK, Peter. Conferência proferida em São Paulo, 1978.