

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.¹ 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

¹ 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”², 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,

² 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”.³ 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

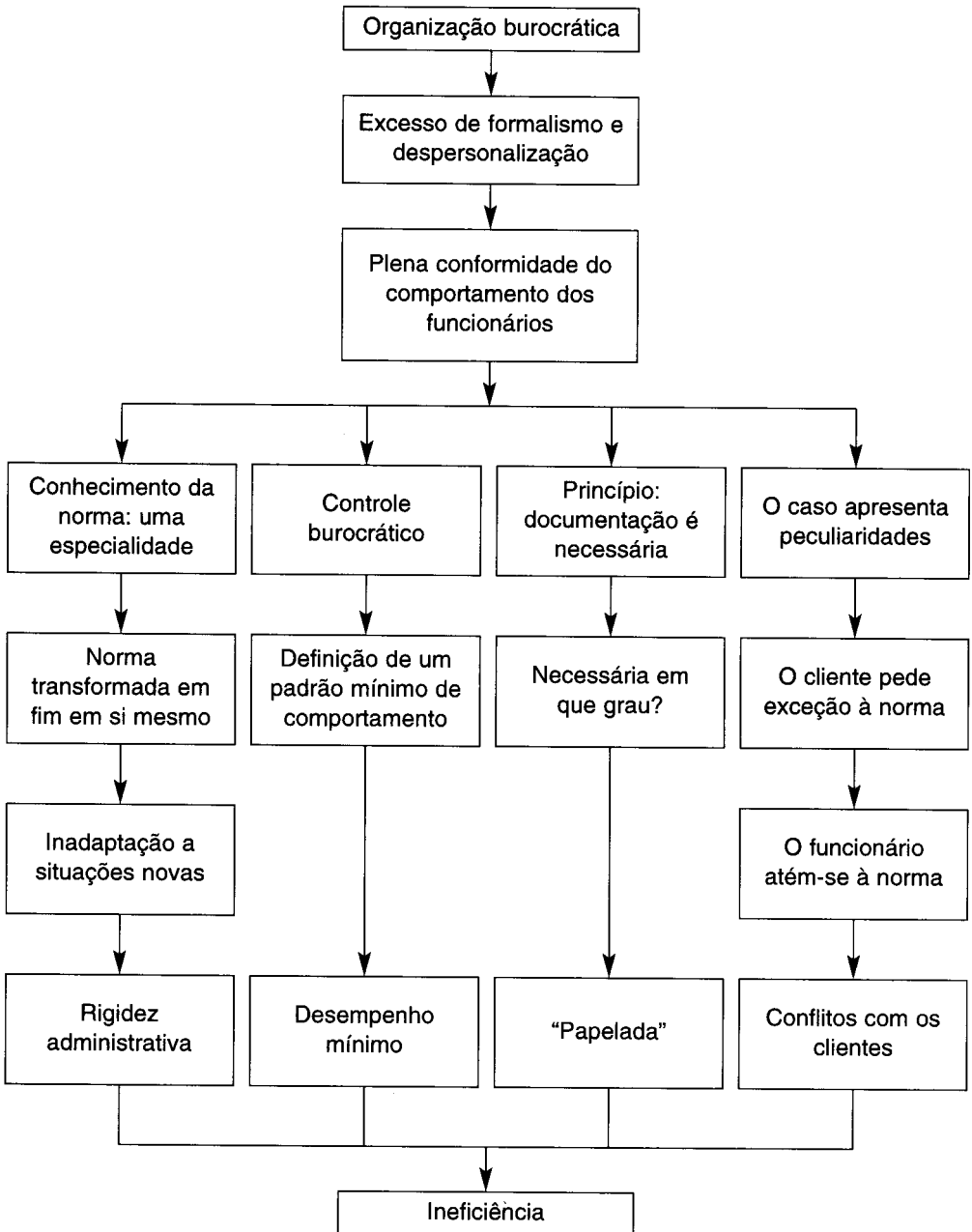
³ Alvin W. Gouldner. *Patterns of industrial bureaucracy*. Glencoe, Illinois: Free Press, 1954, p. 174.

“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.”⁴ 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.

⁴ 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.

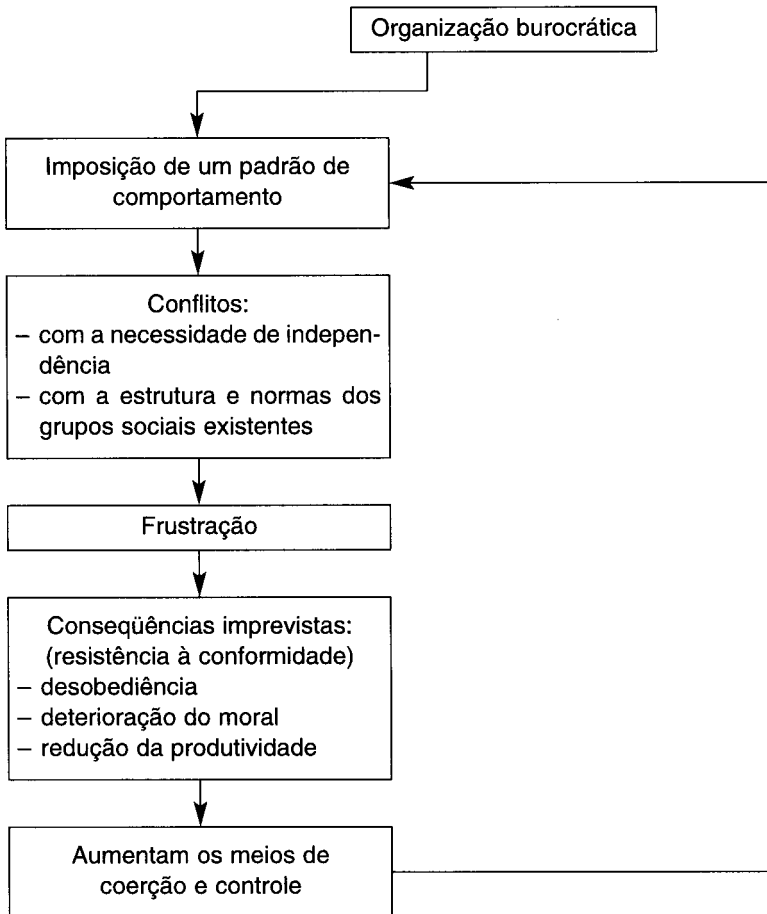
O antigo mestre, no entanto, foi promovido, e o novo proibiu conversar durante o tempo de serviço. Mas o trabalho não se tornou mais eficiente. Os operários passaram, simplesmente, a não colocar com tanta pressa as peças no tanque. Por outro lado, o moral do grupo baixou sensivelmente.

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”.⁵ Elas ocorrem paralelamente às relações formalmente estabelecidas, como decorrência delas ou não, mas sempre

⁵ 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.”⁶ 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

⁶ 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.⁷

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”.⁸ 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.⁹ De outro lado, temos os estudos teóricos a respeito

⁷ Peter Spink. Conferência proferida em São Paulo, 1978.

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

⁹ 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 freqüentemente 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. Freqüentemente, 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.¹⁰

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

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

