

# GRUPOS E ANTI-GRUPOS NAS ORGANIZAÇÕES: O SUFOCAMENTO E A REVALORIZAÇÃO DOS GRUPOS NAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS<sup>1</sup>

Agamêmnom Rocha Souza  
Victor Cláudio Paradela Ferreira

*“Como será a organização do futuro? Depende de cada um de nós, que a está moldando, seja por omissão, passividade e conformismo, seja por conscientização. lucidez, engajamento e iniciativa de ação”* (Fela Moscovici, em “Renascença Organizacional”)

## INTRODUÇÃO

A construção de arranjos organizacionais que proporcionem uma dinâmica grupal mais eficiente e eficaz tem sido uma das preocupações básicas das teorias contemporâneas de gestão. Impulsionadas (ou atropeladas) pelos tremendos desafios do mundo atual, as empresas buscam, mais do que nunca, fortalecer em seus membros o sentido de grupo e renovar suas estruturas e métodos, de modo a favorecer o trabalho sinérgico.

Mas, o que seria mesmo o “sentido de grupo”? Segundo D. Krech <sup>(1)</sup>, as duas características fundamentais de qualquer grupo seriam: a) as relações entre os membros são interdependentes, com a conduta de cada um influenciando na conduta dos demais e b) seus membros compartilham de uma mesma ideologia, de um conjunto de valores, crenças e normas que regulam sua conduta mútua.

Ocorre que essas duas características são, muitas vezes, prejudicadas pela adoção de modelos organizacionais equivocados, fundamentados em paradigmas mecanicistas e funcionalistas e impregnados das disfunções do modelo burocrático. Assim, muitas organizações tornam-se “doentes”, ao perderem as qualidades fundamentais dos grupos. Ao invés de relações interdependentes, dão lugar a ações marcadas pela defesa pragmática dos interesses pessoais. Essa é uma reação dos indivíduos ao sufocamento imposto por gestões autoritárias e pela excessiva fragmentação do processo produtivo. No lugar de um corpo comum de crenças e valores são encontradas, muitas vezes, apenas normas artificialmente impostas e discursos vazios, que apregoam uma unidade de esforços e interesse inexistente na prática.

As bases administrativas dessa “doença” remontam ao modelo clássico de gestão, delineado por Taylor e seus seguidores no início do século e que continua sendo adotado em inúmeras organizações. A seguir, estão relacionados os equívocos fundamentais deste modelo favorecedor do aqui batizado “anti-grupo”. Após, são apresentadas algumas teorias que marcaram a proposição de novas posturas de gestão e a contribuição de autores contemporâneos à humanização das empresas através da redescoberta da força dos grupos.

---

<sup>1</sup> Revista Methodus. Universidade Estácio de Sá M1.V11 – ago./dez. 1998 – Rio de Janeiro – RJ.

## O ANTI-GRUPO: O MODELO MECANICISTA E O INCENTIVO AO INDIVIDUALISMO

Foi no contexto de um sistema econômico fortemente fundamentado nos princípios do modelo liberal que surgiram, nos Estados Unidos, as primeiras teorias da Administração. A crença de que a busca da satisfação individual representa a base fundamental da motivação e do progresso social, conforme defendida por Adam Smith e seus seguidores, exerceu notável influência nessas teorias. A estratégia motivacional básica deveria ser, de acordo com esse enfoque, a premiação à produtividade mantida pelo indivíduo. Bastaria que se encontrasse “o homem certo para o lugar certo”, que fossem ministrados treinamentos na maneira ideal de se executar as tarefas e que fosse implementado um eficiente sistema de supervisão e controle, com a premiação dos “bons” e a punição dos “maus” trabalhadores.

Os grupos eficazes seriam, nesta concepção, aqueles que reunissem um conjunto de pessoas individualmente competentes e dedicadas. Aos supervisores caberia a integração dos esforços individuais, o que era buscado de maneira simplista. Os aspectos psicossociais das relações interpessoais passavam totalmente ao largo dessa abordagem. Tão pouco eram considerados os conflitos, inerentes a qualquer agrupamento humano. Havia uma pretensão de que a punição dos indivíduos contestadores, que destoassem dos padrões de comportamento e produtividade impostos e a premiação dos que melhor se enquadrassem nos mesmos seriam suficientes para impedir a proliferação de conflitos.

O funcionamento de uma máquina seria o modelo a ser apropriado pelas organizações. Ao construir uma máquina, o projetista define exatamente quais deverão ser seus componentes, detalhando as características de cada um. Planeja, também, um encaixe perfeito dos mesmos, proporcionando um esforço conjunto harmônico e integrado. Caso alguma peça se mostre fora dos padrões ou quebre, é substituída por outra, sem qualquer prejuízo para o sistema. Assim também deveriam ser as organizações. Os gerentes detalhariam o perfil e as atribuições dos ocupantes de cada cargo, planejaria o “encaixe” das contribuições individuais e monitoraria o sistema, substituindo as “peças” indesejáveis.

Paradoxalmente, esse modelo, ao tempo em que incentiva o desempenho individual, constrói sistemas que tornam a contribuição de cada trabalhador destituída de significado próprio. A fragmentação do processo produtivo em um conjunto de operações simples e repetitivas, já idealizada por Adam Smith como a maneira mais eficiente de se produzir, está na base do sistema taylorista/fordista. Foi, também, incorporada pelo modelo burocrático nos procedimentos e rotinas administrativas. Não é apenas o operário que tem seu trabalho limitado a operações tão simples e repetitivas como apertar parafusos, conforme retratou Charles Chaplin de forma brilhante em seu filme *Tempos Modernos*. Também o funcionário do escritório carimba documentos e dá andamento em processos cujo produto final e relevância são completamente ignorados.

O resultado desses modelos é a construção dos “anti-grupos”, ou seja, organizações que congregam indivíduos sem, contudo, constituírem “grupos”, na essência da palavra. As conseqüências, para a organização, são a baixa produtividade e a perda de lucratividade e competitividade e, para os trabalhadores, o estresse, a frustração, a desmotivação, o descomprometimento.

Não foi sem razão que, conforme destaca Paulo Motta, o pesquisador norte-americano Stud Terkel, após efetuar uma investigação sobre as conseqüências dos sistemas produtivos nos operários, inicia assim seu livro *Working*:

*“Este livro, sendo sobre trabalho é, por sua natureza, sobre violência, tanto ao espírito como ao corpo. É tanto sobre úlceras como sobre acidentes, sobre lutas barulhentas como silenciosas quedas de braço, sobre colapsos nervosos e pequenas reações raivosas. É sobretudo (ou abaixo de tudo), sobre humilhações diárias.”* (2)

Também não é sem razão que são tão comuns as queixas dos empresários e gerentes contra seus subordinados. A pretensão de gerenciar pessoas como quem concatena o trabalho de simples peças de uma máquina gera frustração, pela impossibilidade de obtenção dos resultados almejados. Gera, também, tensão, devido às naturais reações advindas das pessoas submetidas a formas de trabalho desumanizantes. Mesmo que não eclodam conflitos abertos, a gestão mecanicista induz ao que Guerreiro Ramos<sup>(3)</sup> chamou de “revolução silenciosa”. Os trabalhadores, insatisfeitos com a organização, passam a resistir, ainda que de forma velada, às orientações da chefia e se desinteressam pela busca dos objetivos organizacionais.

## **A REDESCOBERTA DA FORÇA DOS GRUPOS**

Embora só recentemente as empresas venham incorporando modelos de gestão mais humanos, que revalorizam os processos grupais, há décadas os estudiosos dos fenômenos organizacionais descobriram esses valores.

O principal marco no redirecionamento das teorias administrativas para um modelo mais orgânico foi a conhecida Experiência de Hawthorne. Desenvolvida na companhia Western Electric, por um grupo de pesquisadores liderados por Elton Mayo, essa experiência iniciou-se em 1927, com apenas seis operárias. As notáveis descobertas que foram sendo realizadas levaram a uma série de estudos complementares à investigação inicial, ganhando vulto os trabalhos, chegando a ser entrevistadas 21.126 pessoas nos três anos seguintes e prosseguindo até 1932.

De início, buscou-se a obtenção de uma maior produtividade, através do oferecimento de um maior conforto ambiental, como uma melhor iluminação, e de arranjos produtivos fisicamente menos cansativos, como a redução da jornada de trabalho e a instituição de intervalos para repouso. O grupo de teste, constituído pelas seis moças citadas, comprovou a importância desses fatores, com um expressivo aumento da produtividade. Logo, porém, ficou claro que havia condicionantes intervenientes até então desconsiderados, à medida que os níveis de produção permaneceram ascendentes no momento em que foram retomadas as condições de trabalho anteriores.

O desenvolvimento social do grupo foi, conforme realça Homans<sup>(4)</sup>, um dos fatores básicos que levou aos notáveis aumentos de produtividade observados. O grupo de teste adquiriu uma forte coesão, desenvolvendo lideranças espontâneas e objetivos comuns. As moças selecionadas sentiam-se importantes por estarem merecendo especial atenção dos pesquisadores e da alta administração da companhia. Perceberam, também, que a obtenção de

resultados favoráveis poderia acarretar melhorias nas condições de trabalho e que, portanto, o alcance dos objetivos grupais redundaria na contemplação dos interesses individuais.

Em Hawthorne foi reconhecida a importância da chamada “organização informal”, que surge nas empresas como consequência da ação espontânea dos indivíduos. Os grupos e líderes informais revelam-se mais capazes de influenciar o comportamento dos membros da organização do que as normas e definições hierarquicamente impostas. O que confere aos grupos informais esse poder é, sem dúvida, o fato de estarem os mesmos fundados nas aspirações naturais do ser humano e não em modelos artificialmente impostos. Essa mesma fundamentação pode, e deve, ser adotada pelas organizações em suas manifestações formais.

Outra grande contribuição ao estudo dos processos de grupos eficazes veio do trabalho de Rensis Likert. Em seu livro “Novos Padrões de Administração”, Likert destacou a importância do estabelecimento de um sistema gerencial que privilegie o planejamento conjunto; a coordenação dos esforços; o intercâmbio de informações; o desejo de atingir objetivos e a confiança mútua. A manutenção de processos de grupo adequados constitui um dos aspectos básicos da teoria de Likert. Em cima dessa habilidade, juntamente com a capacidade de liderança e a manutenção de um clima organizacional favorável é que foi construído o chamado “sistema 4”, modelo de gestão participativa defendido por Likert. Este modelo serviu como referência fundamental para as diversas teorias contemporâneas de gestão participativa.

Enquanto os modelos clássicos de gestão favoreciam o individualismo e a competição entre os empregados, o sistema de Likert valorizou, fundamentalmente, a lealdade e a cooperação. Diversas pesquisas desenvolvidas à época demonstraram que as organizações que melhor conseguem utilizar o potencial de seus membros são aquelas que possuem grupos de trabalho altamente concatenados e integrados a outros grupos igualmente eficientes<sup>(5)</sup>.

Vale realçar que Likert não idealizou os grupos organizacionais como isentos de conflitos de interesse. Ao contrário, ele admitiu que os conflitos e divergências de opinião são naturais e desejáveis. As organizações que saibam lidar com os mesmos de maneira construtiva podem transformá-los em elementos fecundos para a emergência de novos e melhores objetivos e métodos<sup>(6)</sup>.

## **CONTRIBUIÇÕES CONTEMPORÂNEAS À REVITALIZAÇÃO DOS GRUPOS NAS ORGANIZAÇÕES**

Observa-se hoje nas organizações um movimento sem precedentes de busca de modelos de gestão mais humanos. Uma das causas deste fenômeno é o desenvolvimento de uma visão mais ética, com a redescoberta dos valores humanísticos. Outro importante fator é o notável sucesso, em termos capitalistas, alcançado por empresas que privilegiam o bem estar dos seus trabalhadores, como a Microsoft, exemplo notório de pujança, dinamismo e lucratividade.

Fela Moscovici desenvolve em seu livro *Renascença Organizacional*<sup>(7)</sup> uma crítica às organizações tradicionais, nas quais a qualidade de vida não acompanhou a

velocidade do avanço tecnológico, definindo gradativamente. A dinâmica grupal dessas empresas ficaria, segundo Fela, comprometida por uma série de comportamentos disfuncionais de defesa assumidos pelos indivíduos diante da deterioração da organização. Utilizando a nomenclatura de Freud, essa autora identifica problemas como projeção, regressão, deslocamento, racionalização e sublimação.

Em contraposição, é proposta uma nova ênfase na busca do aperfeiçoamento pessoal, no desenvolvimento do trabalhador e na construção de um ambiente de trabalho mais humano. O fortalecimento do sentido de grupo é uma condição básica para o alcance destas metas e deveria basear-se no chamado modelo holográfico, segundo o qual *“tudo está em cada coisa e cada coisa em tudo”* <sup>(8)</sup>. Esse conceito pressupõe a visão da organização como um grupo que incorpora as características e aspirações de seus membros, ao passo que estes assumem como seus os desafios empresariais.

É importante esclarecer que o fortalecimento do sentido grupal não pode ocasionar a anulação dos interesses individuais ou o desrespeito às características pessoais. Nesse ponto, vale citar um pensamento de Gorbachev destacado por Pierre Weil: *“Atualmente, nossa tarefa principal é erguer o indivíduo espiritualmente, respeitando seu mundo interior e dando-lhe apoio moral”* <sup>(9)</sup>

Pierre Weil prevê que nas organizações do século XXI o homem não aceitará mais ser tratado como mera peça de uma engrenagem. Ele vai querer saber para que, para quem e por que trabalha. Buscará empresas que cultivem valores construtivos, que lhe permitam realizar o seu pleno potencial como ser humano. Weil defende, também, o cuidado anteriormente mencionado de que seja mantido o equilíbrio entre o interesse do todo e o das partes.

Outra questão importante a considerar é a ética, que precisa, também, ser resguardada como um dos pilares dos grupos organizacionais sadios. Em sua obra *“A Nova Ética”* <sup>(10)</sup>, Weil destaca o problema da falta de ética que caracterizou a ciência, a partir da busca de uma racionalidade objetiva, fria e desligada de toda ordem de preocupações humanitárias. A ciência administrativa também padeceu desse problema, ao estimular e legitimar a construção de empresas *“doentes”*, voltadas para o resultado a qualquer preço. É realçada, também, a necessária distinção entre a ética moralista (imposta, artificial) e a ética espontânea (intrínseca, fundamentada no amor e na sabedoria), sendo esta segunda a que surge naturalmente nos grupos sadios.

Com a adoção de uma postura mais ética e o respeito mútuo indivíduo x interesses grupais, pode ser construída uma relação saudável homem x empresa. Conforme destaca Gomes de Matos na sua recente obra *A Empresa Feliz*, *“O ideal da felicidade no trabalho está ligado ao conceito de plenitude e convivência madura do homem com a organização”* <sup>(11)</sup>. A organização deveria ser vista, de acordo com esse pensamento, como uma comunidade regida por filosofias, políticas e estratégias renovadas. O homem, como indivíduo, poderia relacionar-se neste contexto de modo salutar, sem o estresse, a ansiedade e a infelicidade hoje encontrados em muitas empresas.

Gomes de Matos destaca, também, a importância do desenvolvimento de três habilidades que são fundamentais para a obtenção do equilíbrio indivíduo x grupo: i) senso de objetividade, que representa a capacidade do indivíduo de saber o que quer a partir de sua

base de valores e princípios, sua filosofia de vida; ii) senso de responsabilidade, relacionado à noção de dever para com as outras pessoas e o grupo e iii) senso de adaptabilidade, que proporciona a flexibilidade necessária à administração das diferenças entre as demandas individuais e grupais.

Em suma, pode-se dizer que está ocorrendo a consolidação, na prática empresarial, da redescoberta do papel dos grupos, efetuada por diversas teorias e estudos, incluindo as importantes colaborações contemporâneas anteriormente citadas. A superação dos antigos paradigmas de gestão, que tantos problemas causaram ao ser humano, mostra-se não só eticamente desejável como também economicamente necessária. Os modelos tradicionais revelaram-se incapazes de oferecer respostas adequadas às atuais demandas sociais e organizacionais, levando tanto à degradação das condições de trabalho quanto à deterioração das estruturas organizacionais. Os novos modelos de gestão resgatam valores simples mas essenciais à construção de organizações adequadas às expectativas de seus membros, de seus controladores e da sociedade que recebe seus produtos ou serviços. A consolidação de grupos saudáveis está no centro desta “virada”, sendo, ao mesmo tempo, propulsionadora e resultante das novas dinâmicas empresariais.

É imperioso, por fim, aduzir que a liderança, como elemento aglutinador do “*status*” grupal, deverá presidir os acontecimentos em seu redor emergentes. Warren Bennis e Patrícia Biederman em seu novo livro. “*Os Gênios da Organização - As Forças que Impulsionam a Criatividade nas Equipes de Sucesso*”<sup>(12)</sup>, renovam a esperança - não apenas quimera - de que, isoladamente, o homem pouco representaria no seu ambiente de trabalho, mas todos - o grupo. Obviamente, os grupos tendem a possuir uma liderança que, se formatada democraticamente, conhecerá o sucesso em relação ao objetivo então colimado.

Com o alvorecer do século da interdisciplinaridade - o XXI - o processo de desenvolvimento no interior organizacional envolverá, indubitavelmente, o surgimento de formações grupais que abrangem a figura ímpar do líder, numa constelação de pares. Os grupos serão revigorados e embalados pela consciência participativa, sob a moldura da eficiência e, quiçá, da eficácia, em uma permanente busca de efetividade, de que tanto precisam as organizações modernas. Estas, se amalgamadas por preceitos éticos e predicados morais, certamente conduzirão o correto sentido de grupo para o “*podium*” que continuamente persegue e cuja valorização dar-se-á com maior e melhor visibilidade nos anos 2000, mas que no século que de nós se despede, empurrado pela iminente situação, inevitavelmente brotará.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) GRUPO, in *Dicionário de Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1985.
- (2) MOTTA, Paulo Roberto. Todo Mundo se Julga Vitorioso Inclusive Você: A Motivação e o Dirigente in *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, jan./mar. 1986.
- (3) GUERREIRO RAMOS, Alberto. *A Nova Ciência das Organizações - Uma Reconceituação da Riqueza das Nações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

- (4) HOMANS, George C. As Pesquisas na Western Electric in *O Comportamento Humano na Empresa - Uma Antologia*. BALCÃO, Yolanda e CORDEIRO, Laerte Leite. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1973.
- (5) As pesquisas de D.C. Pelz, Stanley Seashore, Basil Georgepoulos e do próprio Likert estão em LIKERT, Rensis. *Novos Padrões de Administração*. São Paulo: Pioneira, 1971.
- (6) LIKERT, Rensis e LIKERT, Jane Gibson. *Administração de Conflitos - Novas Abordagens*. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.
- (7) MOSCOVICI, Fela. *Renascença Organizacional*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1993.
- (8) MOSCOVICI, Fela. *Renascença Organizacional, op. cit*, p. 106
- (9) WEIL, Pierre. *Organizações e Tecnologias para o Terceiro Milênio: A Nova Cultura Organizacional Holística*. Rio de Janeiro: Rosa dos Ventos, 1993, p. 30.
- (10) WEIL, Pierre. *A Nova Ética*. Rio de Janeiro: Rosa dos Ventos, 1994.
- (11) GOMES DE MATOS, Francisco. *A Empresa Feliz*. São Paulo: Makron Books, 1996, p. 96.