



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS ANGICAL
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

WASHINGTON JOSÉ PEREIRA DOS SANTOS

**GRUPOS INFORMAIS: UM ESTUDO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
PÚBLICA**

**ANGICAL DO PIAUÍ
2021**

WASHINGTON JOSÉ PEREIRA DOS SANTOS

GRUPOS INFORMAIS: UM ESTUDO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICA

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo) apresentado como exigência parcial para obtenção do diploma do Curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí. Campus Angical do Piauí.

Orientador: Prof. Me. Bekembauer Procópio Rocha.

ANGICAL DO PIAUÍ

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

Santos, Washington José Pereira dos
S237g Grupos informais : um estudo de uma instituição de ensino pública /
Washington José Pereira dos Santos. - 2021.
22 f.: il. color.
Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) -
Instituto Federal do Piauí, Campus Angical, 2021.
Orientador : Prof. Me. Bekembauer Procópio Rocha.
1. Grupos informais. 2. Diretores. 3. Instituição de ensino pública. I. Título.

CDD - 658

Elaborado por Jesselina Soares de Sena CRB 3/1373

WASHINGTON JOSÉ PEREIRA DOS SANTOS

GRUPOS INFORMAIS: UM ESTUDO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICA

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo) apresentado como exigência parcial para obtenção do diploma do Curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí. Campus Angical do Piauí.

Aprovada em: 09 / 07 / 2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Bekembauer Procópio Rocha (Orientador)
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Prof. Me. Reginaldo Magalhães
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Prof. Esp. Ana Paula Bezerra de Sousa
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

RESUMO

O presente trabalho possui como objetivo analisar como os gestores de uma Instituição de Ensino Pública lidam com os Grupos Informais presentes na organização e buscou responder ao seguinte questionamento: como os gestores de uma Instituição de Ensino Público lidam com os Grupos Informais dentro da organização? A pesquisa se justifica, pois, a compreensão dos Grupos Informais permite análises úteis na criação de estratégias, impactando diretamente no resultado da organização (MEIRELLES, 2013). Metodologicamente, é classificada como um estudo exploratório e qualitativo. Na coleta dos dados foi utilizado um questionário semiestruturado. Quanto aos resultados, foi feita uma análise de conteúdo com o auxílio do software MAXQDA 2020 versão 20.4.0. Pôde-se concluir que os gestores da instituição estudada utilizam bastante o diálogo para gerenciar os grupos informais, acompanham pouco os fatores que levam ao surgimento dos Grupos Informais, mas realizam boas práticas que são benéficas no controle dos efeitos negativos da rede de rumores.

Palavras-chaves: Grupos Informais. Diretores. Instituição de Ensino Pública.

Abstract

This work aims to analyze how managers of a Public Education Institution deal with Informal Groups present in the organization and sought to answer the following question: how do managers of a Public Education Institution deal with Informal Groups within the organization? The research is justified because the understanding of Informal Groups allows useful analyzes in the creation of strategies, directly impacting the organization's results (MEIRELLES, 2013). Methodologically, it is classified as an exploratory and qualitative study. For data collection, a semi-structured questionnaire was used. As for the results, a content analysis was carried out with the help of the MAXQDA 2020 version 20.4.0 software. It was possible to conclude that the managers of the studied institution use dialogue a lot to manage the informative groups, monitor the factors that lead to the emergence of Informal Groups, but carry out good practices that are beneficial in controlling the negative effects of the rumor network.

Keywords: Informal Groups, Directors, Public Education Institution.

1 INTRODUÇÃO

A Administração, tal qual é conhecida hoje, passou por muitas modificações e teorias que complementavam a anterior. Como exemplo, tem-se a Administração Clássica e Científica que foi contraposta pela Escola das Relações Humanas. Esta tinha como enfoque o funcionário como ser humano, enquanto aquela via o funcionário como uma peça, uma máquina.

Corroborando a isso, Fernandes e Alencar (2014), destacam que a Teoria

das Relações Humanas surgiu da necessidade de humanizar a administração, tendo como enfoque não as tarefas ou a organização em si, mas as pessoas. Somando ao já exposto, Rossés *et.al.* (2010), expõe que essa teoria enfatiza a organização informal e os agentes existentes na organização, opondo-se às Teorias Clássica e Burocrática. Ademais, os estudos da Escola das Relações Humanas constataram que o empregado era motivado através de Grupos Informais (FERNANDES E ALENCAR, 2014).

Ainda sobre Grupos Informais, Oliveira (2006) os descreve como a rede de relações sociais que a estrutura formal não estabelece ou não requiere. Para o referido autor, essa Estrutura informal surge a partir da interação social das pessoas, ou seja, aparece de forma espontânea quando as pessoas se reúnem. Na visão de Seminotti, Moraes e Rocha (2009), são considerados Grupos Informais os constituídos pelas necessidades, pelos desejos e/ou motivação de seus membros ao invés de requeridos pelas rotinas administrativas.

Outro ponto a ser destacado é que, na visão de Oliveira (2006), os executivos gostariam de ter maior controle sobre essa estrutura informal e, além disso, do ponto de vista dos executivos a estrutura informal é um empecilho que, em geral, mostra-se resistente às ordens formais, ou as altera, ou as executa de uma forma não desejada. Ainda sob a ótica do autor, a primeira característica dessa estrutura é que não pode ser extinta, em outras palavras, enquanto houver pessoas nas empresas, haverá grupos informais.

Assim, esta pesquisa é norteadada pelo seguinte objetivo: Analisar como os gestores de uma Instituição de Ensino Pública lidam com os Grupos Informais presentes na organização. De tal forma, o problema da pesquisa é descobrir como o gestores de uma Instituição de Ensino Público lidam com os Grupos Informais dentro da organização.

Para alcançar tais objetivos, pretende-se descobrir se os gestores da instituição estudada tem conhecimento sobre Grupos Informais, assim como buscar-se-á identificar os gestores responsáveis por essa administração de pessoas. Dessa forma, esses constituem-se como objetivos específicos da pesquisa.

A presente pesquisa se justifica, pois a compreensão dos Grupos Informais permite análises úteis na criação de estratégias, impactando diretamente no resultado da organização (MEIRELLES, 2013). Além disso, Garcia (2017) destaca que ao conhecer as características desses grupos, torna-se possível ao gestor

adquirir informações necessárias, exercer várias formas de influência interpessoal e utilizar interesses e habilidades de alguns componentes do grupo para disseminar propostas para futuras concretizações.

2 GRUPOS INFORMAIS

Oliveira (2006) destaca que a Estrutura Informal aborda as pessoas em suas relações, enquanto que a estrutura formal enfatiza as posições em termos de autoridade e responsabilidades. O referido autor descreve a Estrutura Informal como a rede de relações sociais e pessoais, a qual não está presente ou estabelecida pela estrutura formal. Dessa forma, para o autor, a Estrutura Informal não está presente no organograma e não está sujeita, devido sua natureza subjetiva, ao controle da direção. Para o autor, a característica primordial da estrutura informal é que ela não pode ser extinta indicando que enquanto houver pessoas nas empresas, haverá Grupos Informais. Assim, nota-se o caráter de espontaneidade que os grupos informais têm.

Murdocco e Oliva (2008) destacam que ao observar uma organização, pode-se perceber que ela é um ambiente onde os atores organizacionais interagem, conectam-se, vivenciam situações e compartilham interesses. Assim, na visão dos referidos autores, essas interações e relações entre os colaboradores evidenciam Estruturas Informais que podem vir a influenciar na maneira com a qual a organização lida com suas atividades diárias como também com os problemas imprevistos. Logo, é possível inferir a característica de relações interpessoais que a Estrutura Informal tem.

Fortes (1996) destaca que um mesmo colaborador pode, de maneira simultânea, pertencer a um grupo formal e informal, a depender das interações que ocorrem durante o convívio e dos motivos que os fazem estarem juntos. Ou seja, para a autora, se o relacionamento é motivado unicamente pelo atingimento de um objetivo da instituição, o trabalho, então é essencialmente formal; já se o que une os indivíduos é apenas o prazer de estarem juntos, apesar do trabalho, então é essencialmente informal.

Consoante ao exposto, Oliveira (2006) também cita fatores que levam ao surgimento dos grupos informais. Para o autor, o conhecimento desses fatores possibilita ao gestor maior controle sobre a situação. Os fatores citados pelo autor

são:

Quadro 1: Fatores do surgimento de Grupos Informais

- Interesses comuns que se desenvolvem em certo número de pessoas que, por meio deles, passam a sintonizar-se mais intimamente;
- A interação provocada pela estrutura formal;
- Os defeitos na estrutura formal;
- A flutuação do pessoal dentro da empresa, a qual provoca, normalmente, a alteração dos grupos informais;
- Os períodos de lazer; e
- A disputa pelo poder.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2006)

Para Prevé (2012), a variação entre as estrutura formal e informal se estende desde a cultura até o tipo de atividade, o comportamento e gerência organizacional. O referido autor defende que o trabalho não teria o mesmo desempenho caso a informalidade nele contida não fosse considerada.

Destaca-se ainda que as Estruturas Informais, pelo menos as mais consolidadas, têm a tendência de ficarem menores, visando a permanência dentro dos limites das relações pessoais (OLIVEIRA, 2006). Ainda sob a ótica do autor, existem muitas Estruturas Informais dentro de uma empresa, em todos os seus níveis, estando inteiramente dentro da empresa ou externa a ela.

Na visão de Caldas e Roncato (2012), são os Grupos Informais que reúnem as pessoas com pensamentos e objetivos semelhantes mantendo um bom relacionamento entre os membros, gerando assim satisfação e mais produtividade no trabalho. Contudo, para os autores, os Grupos Informais também podem demonstrar descontentamento diminuindo a produção, através de decisões internas do grupo.

Para Junior (2011), a liderança na organização informal é uma concessão do grupo, apresentando uma maior instabilidade na autoridade, por estar sujeita aos sentimentos pessoais de seus membros. O mesmo autor destaca causas que levam ao surgimento dos líderes em grupos informais, tais quais a idade, competência, localização de trabalho, conhecimento, personalidade, comunicação, dentre outras. Oliveira (2006) também cita que os líderes de grupos informais surgem por motivos diversos, contudo há, geralmente, um líder primário que permanece acima de todos.

Ainda sob a ótica de Oliveira (2006), a estrutura informal será bem desenvolvida e utilizada quando os objetivos da empresa forem iguais aos objetivos

dos colaboradores e quando existir habilidade das pessoas ao lidar com a estrutura informal. Ou seja, é preciso haver uma congruência entre os anseios da organização e dos colaboradores.

Destaca-se também que a Estrutura formal apresenta vantagens e desvantagens, dentre as quais cita-se:

Quadro 2: Vantagens e Desvantagens da Estrutura Informal

VANTAGENS	• Rapidez no processo decisório • Redução nas distorções existentes na estrutura formal • Complementa a estrutura formal • Reduz a carga de comunicação dos chefes • Motiva e integra as pessoas da empresa
DESVANTAGENS	• Provoca desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias • Dificuldade de controle • Possibilidade de atritos entre as pessoas

Fonte: Adaptado de Oliveira (2006).

Prevé (2012) salienta que a informalidade em uma estrutura constrói e mantém uma rede de comunicação com elementos facilitadores, na qual a utilização e os resultados obtidos constituem exemplos para o caminho formal.

De modo similar, Júnior (2013) destaca que o fenômeno das estruturas informais, muito conhecido nas organizações como a “rádio peão” por exemplo, produz desdobramentos muito significativos.

Para Bastos e Santos (2007), boa parte dos trabalhos só é feito devido aos contatos informais. Dessa forma, para os autores, a importância dos sistemas informais se justifica ao operar nos limites organizacionais, assim, as notícias circulam complementando os canais formais, articulando os entendimento sobre o “modo como as coisas acontecem” podendo ter uma influência significativa no comportamento organizacional.

Na visão de Lagemann (2012), essas redes informais entregam benefícios à vida organizacional ao melhorar a convivência dos indivíduo. Além disso, destaca algumas ações que dão origem às redes informais, as quais são citadas:

Quadro 3: Ações originadoras de redes informais

- Interação entre grupos de pessoas vagamente definidas, não documentadas, não hierarquizadas;
- Indivíduos que se conectam frequentemente e espontaneamente por perceberem necessidades, valores e interesses comuns; e
- Interesse em comunicar, compartilhar ou alcançar algo em que fortemente acreditam.

Fonte: Adaptado de Lagemann (2012)

Corroborando ao exposto, Garcia (2017) expõe que ao analisar a interação dos membros atuantes nas organizações, é possível observar que existem diferenças expressivas de relacionamentos em cada núcleo analisado e os fluxos de comunicação são caracterizados de maneiras distintas. Para a autora, independente do nível de formalidade da cultura da organização, o contato entre seus colaboradores segue rumos inesperados ou desconhecidos previamente, devido ao fato da dinâmica desses relacionamentos serem alicerçados do individual para o coletivo, construindo um organismo único chamado grupo ou equipe.

Dessa forma, Robbins (2005), trata dos Grupos Informais, dentro da comunicação organizacional como um sistema informal conhecido como Rede de Rumores. Dentre as características da rede de rumores, além de não ser controlada pela organização, o autor destaca que ela é tida pela maior parte dos componentes da organização como a mais confiável e fidedigna do que os comunicados formais vindos da cúpula organizacional e que ela é muito usada para servir aos interesses pessoais dos que a integram. Ademais, na visão do autor, para os executivos, a rede de rumores é importante por traduzir as comunicações formais para a própria linguagem do grupo. Os rumores surgem como reação a situações importantes para as pessoas, quando há ambiguidade e condições que levem a ansiedade (ROBBINS, 2005).

3 TRABALHANDO COM GRUPOS INFORMAIS

Em seu estudo, Seminotti, Moraes e Rocha (2009), constataram que a instituição de ensino pesquisada se beneficia com os trabalhos dos Grupos Informais, os quais são eficientes em atender à uma demanda social, a lacuna de novas abordagens teóricas e em atender a problemas comunitários não sanados por ela. Além disso, os autores buscaram identificar se a organização tinha conhecimento dos Grupos Informais. Assim, pode-se perceber que os Grupos

Informais não são necessariamente vilões dentro de uma organização.

Para Papastawridis (2013), desde que as organizações informais tenham objetivos convergentes com os objetivos da organização na qual se baseiam, ajudam a otimizar o desempenho corporativo, ao mesmo tempo em que se constituem processos decisórios de maior agilidade e flexibilidade que os formalmente estabelecidos.

Para Fortes (1996), os Grupos Informais podem criar satisfação social e quando estão alinhados com os objetivos da organização são valiosos em moldar o comportamento de seus membros no sentido daquilo que é desejado pela administração da instituição.

Assim, na visão de Fortes (1996), o conhecimento da estrutura dos grupos orienta o administrador no entendimento das normas, dos papéis e outros atributos dos indivíduos para antecipar de maneira mais eficiente os esquemas de comportamento em comitês, organização de projetos, grupos-tarefa, bem como indicar necessidades de treinamento, as barreiras que dificultam o avanço e o progresso de suas organizações e justificar ações corretivas.

Papastawridis (2013) destaca que na ausência de alinhamento entre os objetivos da organização informal e formal, emergem conflitos negativos capazes de desestabilizar o equilíbrio institucional e prejudicar o desempenho. Na ótica do autor, para evitar essa situação deve-se reconhecer que as organizações informais são indissociáveis da corporação e que é necessário conhecê-las melhor no que diz respeito à sua configuração, código de conduta, cultura e o clima que ela possui dentro de si e seus reflexos na estrutura formal. Além disso, para o autor, também deve-se buscar convergir os objetivos dos grupos informais com os objetivos formais da organização, sendo imprescindíveis para isso a existência de uma cultura organizacional forte e de mecanismos de reforço à modelagem comportamental do indivíduo. Por último, o autor destaca que a entidade deve ter recursos estruturais e processuais para gerir conflitos causados pela resistência de Grupos Informais em se ajustar aos objetivos e à cultura vigente.

As organizações podem fazer uso das estruturas informais para tomar conhecimento de detalhes e alcançar resultados que não haviam sido estimados de maneira prévia, decorrentes da ação e do comportamento das pessoas, mas desde que bem organizadas e acompanhadas (JÚNIOR, 2013).

Hellriegel e Slocum (2009) destacam que a organização tende a ter muita

influência no desenvolvimento de grupos informais através da distribuição física de trabalho, práticas de liderança de gerentes e os tipos de tecnologia que eles usam.

Prevé (2012) frisa que não se pode impor um alto nível de formalidade visando diminuir a presença informal, ao invés disso, deve-se gerenciar esses valores e orientá-los para os objetivos organizacionais, ou seja, na Estrutura Informal há valores que poderão ter acentuada contribuição para uma organização.

Para Oliveira (2006) cabe ao executivo identificar quem é o líder informal de seus subordinados e trabalhar com a pessoa, visando assegurar que essa liderança esteja alinhado com os objetivos da empresa, ao invés de contrapó-los. Dessa forma, na visão do autor, tem-se como grande responsabilidade do gestor fazer todo o possível para efetuar a integração entre os Grupos Informais e a estrutura formal. Dessa forma, haverá harmonia entre os dois grupos ao invés de discórdia, ou seja, o ideal é haver perfeita interação entre a estrutura formal e a informal.

Robbins (2005) traz em seu livro sugestões, com base em Hirschhorn (1983), para minimizar as consequências negativas da rede de rumores:

Quadro 4: Ações para controlar a rede de rumores

- Anunciar um cronograma para a tomada de decisões importantes;
- Explicar decisões e comportamentos que possam parecer inconsistentes ou misteriosos;
- Enfatizar as desvantagens, bem como as vantagens, das decisões atuais e dos planos futuros.
- Discutir abertamente as piores possibilidades, pois nada provoca mais ansiedade do que um fantasia não-declarada.

Fonte: Adaptado de Hirschhorn (1983, apud ROBBINS, 2005)

Hellriegel e Slocum (2009) destacam que os gerentes frequentemente participam das redes informais de grupos. Para os autores, a melhor abordagem é entender a rede de rumores e desenvolver estratégias para usá-las para prevenir rumores e fofocas falsas ou imprecisas, tanto internas quanto externas à organização.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo em questão trata-se de uma pesquisa exploratória, a qual, segundo Gil (2008), tem como objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias. Além disso, o mesmo autor destaca que esse tipo de pesquisa é utilizada quando o

tema escolhido é pouco explorado, tornando-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre ele .

Além disso, a pesquisa se enquadra como qualitativa, pois, de acordo com Menezes et.al. (2019), não se trata somente de um conjunto de informações fechadas no qual somente o valor numérico é levado em consideração, isso é decorrente da natureza do fenômeno investigado.

A presente pesquisa almeja analisar as decisões dos gestores quanto aos Grupos Informais de uma instituição de ensino pública. Quanto à instituição pública, trata-se do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI), o qual tem um efetivo de 2366 servidores ativos segundo informação que consta no site institucional do IFPI acessado em 15/07/2021.

Assim, dentre as possibilidades de coletar as informações necessárias ao estudo, escolheu-se utilizar um questionário com perguntas abertas e fechadas. Os alvos do questionário foram o diretor geral, diretora de ensino e o diretor administrativo dos campi do IFPI.

Como não foram encontrados na literatura outros estudos com o escopo semelhante a este, o questionário foi elaborado pelo autor com base naquilo em que Oliveira (2006) e Hirschhorn (1983, apud ROBBINS, 2005) consideram importante para que as contribuições dos Grupos Informais sejam benéficas para a organização.

Quadro 5: Perguntas do questionário da pesquisa

Perguntas	Estruturação	Embasamento
1. Há quanto tempo ocupa este cargo?	Escala de anos	Aspectos Gerais da Pesquisa
2. Há quanto tempo está nesta instituição?	Escala de anos	Aspectos Gerais da Pesquisa
3. Conhece o conceito de Grupos Informais (Estrutura Informal ou Rede Social Informal)? Se sim, poderia descrever sobre o que conhece do assunto?	Aberta	Aspectos Gerais da Pesquisa
4. Reconhece a existência dos Grupos Informais em sua organização?	Fechada	Aspectos Gerais da Pesquisa
5. Na sua visão, os Grupos Informais tendem a atrapalhar ou ajudar a obtenção dos objetivos da organização? Explique sua resposta.	Aberta	Aspectos Gerais da Pesquisa
6. A existência de Grupos Informais já lhe atrapalhou ou ajudou em algum momento? Explique sua resposta.	Aberta	Aspectos Gerais da Pesquisa
7. Costuma observar e gerenciar fatores que levam ao surgimento de Grupos Informais? Se sim, como faz isso?	Aberta	Oliveira (2006)
8. Procura identificar os líderes dos Grupos Informais em sua organização e trabalhar junto a eles? Se sim, como faz isso?	Aberta	Oliveira (2006)
9. Procura integrar a Estrutura Informal com a Estrutura Formal? Se sim, como faz isso?	Aberta	Oliveira (2006)
10. Procura fazer com que os Grupos Informais tenham o mesmo objetivo da Organização? Se sim, como faz isso?	Aberta	Oliveira (2006)
11. Costuma explicar decisões e comportamentos que possam parecer inconsistentes? Se sim, como faz isso?	Aberta	Hirschhorn (1983, apud ROBBINS, 2005)
12. Costuma enfatizar as desvantagens, bem como as vantagens, das decisões atuais e dos planos futuros? Se sim, como faz isso?	Aberta	Hirschhorn (1983, apud ROBBINS, 2005)
13. Costuma explicar as piores possibilidades das situações para os colaboradores? Se sim, como faz isso?	Aberta	Hirschhorn (1983, apud ROBBINS, 2005)

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa realizada.

Para a análise dos dados qualitativos apurados com o questionário, foi utilizado a Análise de Conteúdo de Bardin (1977) e o software para tratamento de dados qualitativos MAXQDA versão 20.4.0.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como as perguntas ao questionário eram predominantemente abertas, seguiu-se a orientação de Bardin (1977). Assim, a análise dos resultados seguiu o seguinte esquema: a Pré-Análise, onde ocorreu a organização propriamente dita; a Exploração do Material, onde ocorreu a codificação e a enumeração; e o Tratamento dos Resultados, a Inferência e a Interpretação.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

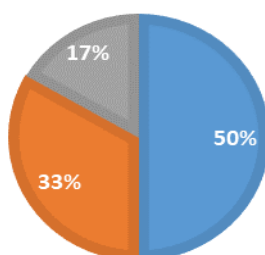
A Instituição de Ensino pública estudada foi o Instituto Federal do Piauí. O universo da pesquisa é de 56 diretores: 20 Diretores Gerais; 17 Diretores de Ensino; e 19 Diretores Administrativos. Essa quantidade foi obtida a partir de uma pesquisa prévia no site institucional do IFPI. Desses, 12 diretores retonaram o questionário respondido. Para fins de pesquisa, os diretores foram identificados, à partir do momento em que o questionário era devolvido, como D1, D2, D3, sucessivamente até chegar ao D12.

Quanto ao tempo em que ocupam os atuais cargos de direção, observa-se que 50% dos respondentes ocupam os cargos em um espaço de tempo maior que três anos e menor que cinco anos, enquanto que 33% dos diretores ocupam o cargo a mais de 5 anos, como observa-se no Gráfico 1 abaixo.

Gráfico 1: Tempo de ocupação no cargo

Há quanto tempo ocupa seu cargo de direção atual?

■ 3 anos a 5 anos ■ Mais de 5 anos ■ Entre 1 ano a 3 anos



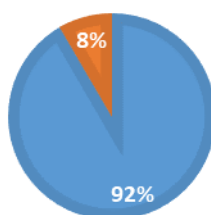
Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa realizada.

Além disso, quanto ao tempo em que trabalham em sua Instituição de Ensino atual, constatou-se que 92% estão nela por um período maior que cinco anos. Assim, percebe-se que há uma maior maturidade desses gestores quanto as suas funções.

Gráfico 2: Tempo na Instituição Atual

Há quanto tempo trabalha na sua instituição de ensino atual?

■ Mais de 5 anos ■ 3 anos a 5 anos



Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa realizada.

Entretanto, quanto ao reconhecimento dos Grupos Informais na organização, 1 diretor declarou não reconhecê-la.

5.2 ANÁLISE DAS PERGUNTAS ABERTAS

Após a fase em que foi feita toda a leitura do material, passou-se para a codificação, onde a unidade de registro escolhida foi o tema. Para Bardin (1977), a unidade de registro é a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo considerada unidade base para a categorização e contagem frequencial, enquanto que o tema é o núcleo de sentido que compõe a comunicação e cuja frequência de aparição pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido. Assim, chegou-se a estas principais codificações elencadas na figura seguinte de acordo com a frequência de aparição. Contudo, respostas que continham apenas “sim”, “não” e/ou “não sei informar” foram desconsideradas na formulação da nuvem de códigos por não agregarem muito no alcance dos objetivos da pesquisa.

Figura 1: Nuvem de Códigos



Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa realizada.

Observa-se que há uma maior predominância, nas respostas encontradas, de uma temática relacionada ao diálogo com grupos informais.

Contudo, primeiramente buscou-se compreender o conhecimento dos gestores acerca desses grupos. Apenas 3 dos diretores afirmaram não conhecer o conceito dos Grupos Informais. Dos que afirmaram saber sobre esses grupos, notou-se a predominância da ideia relacionada à desconsideração do organograma pelos Grupos Informais e por redes de relacionamentos sociais informais, como pode ser observado na fala do participante D9:

“Sim. Grupos informais são formados pela interação espontânea entre os colaboradores de uma organização. Diferente dos grupos formais, em que rege a estrutura formal, os grupos informais não obedecem a hierarquia do organograma. São importantes no processo de comunicação e, por vezes, têm mais credibilidade que os grupos formais e por isso não podem ser desconsiderados pela gestão ”.

A seguir, tentou-se saber a percepção dos diretores na questão de os grupos informais ajudarem ou atrapalharem a organização. Notou-se que cinco diretores foram categóricos ao afirmarem que esses grupos ajudam a organização, como observa-se na fala de D3:

“Ajudam, pois esses grupos fortalecem as relações interpessoais entre os servidores, melhoram a comunicação e dinamizam o ambiente de trabalho”.

A fala desse participante vai ao encontro do que frisa Prevé (2012) que diz que a informalidade em uma estrutura constrói e mantém uma rede de comunicação com elementos facilitadores. Contudo, outros seis respondentes condicionaram a ajuda dos grupos informais a algum outro fator. Assim, surgiram temas referentes ao alinhamento, diálogo e decisões participativas, como pode-se observar na percepção do participante D9:

“Ajudam. Entretanto, é preciso reconhecê-los e saber fazer as interações corretas para que os objetivos dos grupos estejam alinhados aos organizacionais. A gestão dos grupos informais é importante para facilitar o processo de comunicação e engajamento dos colaboradores”.

Consoante a isso, Papastawridis (2013) destaca que na ausência de alinhamento entre os objetivos da organização informal e formal, emergem conflitos negativos para a instituição.

Quando perguntados se já foram atrapalhados ou ajudados pelos grupos informais, destacou-se mais uma vez temas relacionados a melhora na comunicação e ao alinhamento dos grupos informais com os objetivos da organização, como é observado na fala do participante D7:

“Ambas as coisas: ajudou no sentido de agilizar a comunicação formal por meio informal; atrapalhou, devido alguns membros quererem resolver tudo o processo formal da instituição por meio informal, do grupo criado”.

Entretanto, ressalta-se que metade das respostas expressavam que os Grupos Informais não os haviam atrapalhado até o presente momento da pesquisa, como observa-se na frase da participante D9:

“Até o momento, os grupos informais não atrapalharam a atuação da gestão. Tentamos dar espaço para o diálogo e negociação com os diversos grupos a fim de encaixar as suas necessidades aos objetivos organizacionais”.

Por conseguinte, verificou-se que somente 1 diretor afirmou gerenciar, através do diálogo, fatores que levam ao surgimento de grupos informais, enquanto sete participantes afirmaram não os gerenciar e outros três expressarem dificuldades, como observa-se na fala do participante D2:

“Há uma observação sim. Mas um gerenciamento específico não. Até porque é uma instituição muito grande, com diferentes atores e realidades. Tenho mais atenção aos grupos da parte administrativa da instituição”.

Destaca-se que Oliveira (2006) cita que o conhecimento desses fatores possibilita ao gestor maior controle sobre a situação.

Por outro lado, os diretores majoritariamente afirmam procurar identificar os líderes dos grupos informais e trabalhar junto a eles, predominando a ideia da observação empírica para a identificação desses líderes, como é expresso na fala do participante D11:

“Sim. As lideranças são facilmente destacadas em reuniões e/ou nas atividades desenvolvidas no campus, e nisto temos as pontes conectadas nas relações, resoluções de problemas ou execução de atividades diferenciadas no campus”.

Isso vai ao encontro de Junior (2011) que destaca a comunicação como uma das causas do surgimento de líderes em Grupos Informais.

Quanto à integração da estrutura formal com a informal, a ideia predominante nas respostas foi a do diálogo e do alinhamento, como observa-se na percepção da participante D1:

“Sim. Através do diálogo e apresentando a importância de trabalharmos em prol dos objetivos da instituição”.

Entretanto, três participantes afirmaram não integrar as duas. Oliveira (2006) destaca que o gestor tem a grande responsabilidade de fazer todo o possível para efetuar a integração entre os Grupos Informais e a estrutura formal, havendo, dessa forma, harmonia entre os dois grupos.

Em relação a fazer com que os objetivos dos Grupos Informais sejam os mesmos da organização, quatro diretores afirmaram não fazer isso, enquanto 1 diretor não soube informar. Por outro lado, nas respostas dos que afirmaram fazer esse gerenciamento, sobressaiu-se a temática do diálogo e das decisões participativas, como pode ser percebido na fala do participante D9:

“O alinhamento dos objetivos dos grupos informais com os da organização é preceito da administração por objetivos. Especificamente no setor em que atuo, procuro envolver os servidores nas decisões de compras, por exemplo. Nesse aspecto, é dada a oportunidade deles manifestarem suas intenções para o desenvolvimento de seus trabalhos tendo como base o planejamento estratégico da

instituição. Ou seja, eles têm certa liberdade de escolher os meios para o atingimento dos objetivos”.

Ressalta-se que para Papastawridis (2013), deve-se buscar convergir os objetivos dos grupos informais com os objetivos formais da organização.

Quanto a questão de explicar ou não as decisões que possam parecer inconsistentes, verificou-se que três diretores não procuravam fazer isso, enquanto que, dos diretores que afirmaram fazer isso, emergiu novamente a temática do diálogo e das decisões participativas, como observado na fala do participante D9:

“Sim. Quando é uma situação nova, chamamos para uma conversa para explicar os motivos de alguma decisão tomada ou para ouvi-lo antes da decisão. Acreditamos que, quando o servidor é consultado antes, podem surgir novas alternativas e também é importante para o engajamento do servidor, pois fará parte da decisão a ser tomada. Essa atitude pode diminuir a resistência do servidor em relação às decisões tomadas de cima para baixo”.

Em relação a enfatizar as vantagens e vantagens das decisões atuais e dos planos futuros, observou-se que isso ocorre principalmente na forma de diálogos, como pode ser visto na percepção do participante D10:

“Sim. Todos que estamos na gestão precisamos explicar as pessoas que trabalham conosco os objetivos de cada ação, para que assim eles possam trabalhar no mesmo sentido”.

De forma semelhante, a ideia do diálogo é predominante mais uma vez em relação à questão que pergunta se os diretores explicam as piores possibilidades das situações aos colaboradores. Isso é perceptível ao observar a fala do participante D2:

“Estamos vivendo períodos difíceis para o gerenciamento de uma Instituição Pública. Cada vez mais há reduções no orçamento e como tenho o costume de sempre me preparar para o pior, explico os motivos de algumas ações a serem tomadas. Também procuro junto com os responsáveis por determinado setor tentar chegar a um melhor denominador. Em uma instituição, não há nada melhor do que o diálogo”.

Em relação a esses três últimos tópicos de discussão, destaca-se que Hirschhorn (1983, apud ROBBINS, 2005) considera que é importante que essas explicações sejam feitas para que haja uma redução dos impactos negativos da rede de rumores.

6 CONCLUSÃO

A presente pesquisa tinha por objetivo analisar como os gestores de uma Instituição de Ensino Pública lidam com os Grupos Informais presentes na organização. Assim, diante de todo o processo metodológico de coleta, tratamento e análise de dados, a pesquisa alcançou seu objetivo.

Percebeu-se que os gestores se utilizam bastante do diálogo para gerenciar os grupos informais, utilizando esse recurso para conseguir com que esses grupos estejam alinhados com a organização e os ajudem a alcançar os objetivos da mesma. Consoante a isso, Silveira e Felizola (2009) afirmam que a existência do diálogo possibilita que as pessoas tenham conhecimento do posicionamento umas das outras e a partir daí cheguem a um entendimento. Para os referidos autores, a adoção do diálogo como base do processo comunicacional pela organização permitirá a conquista da empatia do público, dos funcionários e a manutenção da ordem interna.

No entanto, verificou-se que o acompanhamento dos fatores que levam ao surgimento desses grupos informais é escasso. Dessa forma, sugere-se que sejam criados mecanismos que preencham a lacuna que há nesse acompanhamento, pois a gestão desses fatores facilita a direção dos grupos informais pelos diretores. Esses mecanismos poderiam ter como base os fatores que levam ao surgimento de grupos informais frizados por Oliveira (2006) e Lagemann (2012), assim, pode-se citar: correção de defeitos na estrutura formal, controle da flutuação de pessoal dentro da empresa, gerenciamento dos períodos de lazer e das disputas pelo poder e controle das interações de grupos de pessoas que estejam vagamente definidas.

Além disso, foi constatado que os gestores realizam boas práticas que são benéficas no controle dos efeitos negativos da rede de rumores ao explicar situações que pareçam inconsistentes e ao evidenciar desvantagens e vantagens de situações. Dessa forma, torna-se possível a inibição de rumores, fofocas falsas ou imprecisas e até mesmo sentimentos de ansiedade.

Por fim, para pesquisas futuras, sugere-se que seja conseguida uma amostra maior de respondentes, visando a retratação mais uniforme e imparcial da realidade da instituição quanto à temática trabalhada.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASTOS, Antonio Virgílio B.; SANTOS, Mariana Viana. Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, jul. / set., 2007.

CALDAS, Rosângela Formentini; RONCATO, Carolina Izidoro. A formação referencial do comportamento Organizacional no enfoque da gestão Arquivística. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, Número Especial , p. 73-86, out. 2012.

FERNANDES, Raffaella Maria Dias; ALENCAR, Luís Carlos Queiroz de. **Coaching ou uma releitura das teorias administrativas: Teoria das Relações Humanas e Teorias da Motivação**. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Curso de Bacharelado em Administração. Faculdade Cearense. Fortaleza, 2014.

FORTES. Liceia Cianca. Grupos Informais no contexto de uma biblioteca universitária. **Transinformação**, v. 8, nº 2, p. 99-118, maio/agosto, 1996.

GARCIA, Viviane de Cássia. **Análise das redes sociais informais entre professores de uma universidade do Grande ABC**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Gestão e Direito da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. - 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO FEDERAL DO PIAUÍ. **IFPI em Números**, 2021. Disponível em: <<https://www.ifpi.edu.br/acesso-a-informacao/ifpi-em-numeros>>. Acesso em: 15 jul. 2021

JÚNIOR, Homero Pampolini. **Organização, Sistemas e Métodos**. – Curitiba : Instituto Federal do Paraná, 2013. Disponível em: <<http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1336/Organizacao%20Sistemas%20e%20Metodos%202013%20ISBN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 25 jan. 2021

JUNIOR, Renato Mendes Curto. **Organização, Sistemas e Métodos**. – Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2013. Disponível em: <http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/org_sist_metodos.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2021.

HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John W. Jr. **Comportamiento Organizacional**. 12. ed. – Cidade do México: Cengage Learning, 2009.

LAGEMANN, G. V. **A relação das redes sociais informais inter e intraorganizacionais com o desempenho de empresas incubadas**. 206 f. il. 2012. Tese (Doutorado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia,

2012.

MEIRELLES, Claudio Lira. **A influência das redes sociais, presentes em organizações, no desempenho dos seus funcionários**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Paulista, São Paulo, 2013.

MENEZES, A. H. N.; *et. al.* **Metodologia científica teoria e aplicação na educação a distância**. – Petrolina: Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2019.

MURDOCCO, Silvio de Oliveira; OLIVA, Eduardo de Camargo. **Análise de Redes Sociais Informais em uma Empresa de Pequeno Porte: Um Estudo do Segmento de Prestação de Serviços**. In: SemeAd, XI, 2008, São Paulo, SP, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 16. ed. - São Paulo: Atlas, 2006.

PAPASTAWRIDIS, Pedro. Organizações informais e o desempenho institucional. **Administradores.com**, 2013. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/organizacoes-informais-e-o-desempenho-institucional/>>. Acesso em: 08 de fev. de 2021.

PRÉVE, Altamiro Damian. **Organização, Sistemas e Métodos**. Florianópolis: CAD/UFSC, 2012. Disponível em: <http://portal.cad.ufsc.br/files/2012/03/apostila-2012.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2021.

ROSSÉS, G. F. *et.al.* **Teoria das Relações Humanas e Economia Solidária: o caso do Projeto Esperança/Cooesperança**. In: SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, VII, 2010, Resende, RJ, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SEMINOTTI, Nedio Antonio; MORAES, Maria Lúcia Andreoli de; ROCHA, Flávia Moises. **Pequenos grupos informais nas instituições: exercício da cidadania e da dimensão instituinte**. Psico-USF, vol. 14, núm. 3, dezembro, 2009, pp. 329-339. Universidade São Francisco, São Paulo, Brasil.

SILVEIRA, B. O.; FELIZOLA, M. P. M. **O Diálogo como Necessidade da Comunicação Organizacional e uma Análise da Organização Sergipana SEMEAR**. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, XXXII, 2009, Curitiba, PR, 2009.