

14^a

14^a edição

Stephen P. Robbins

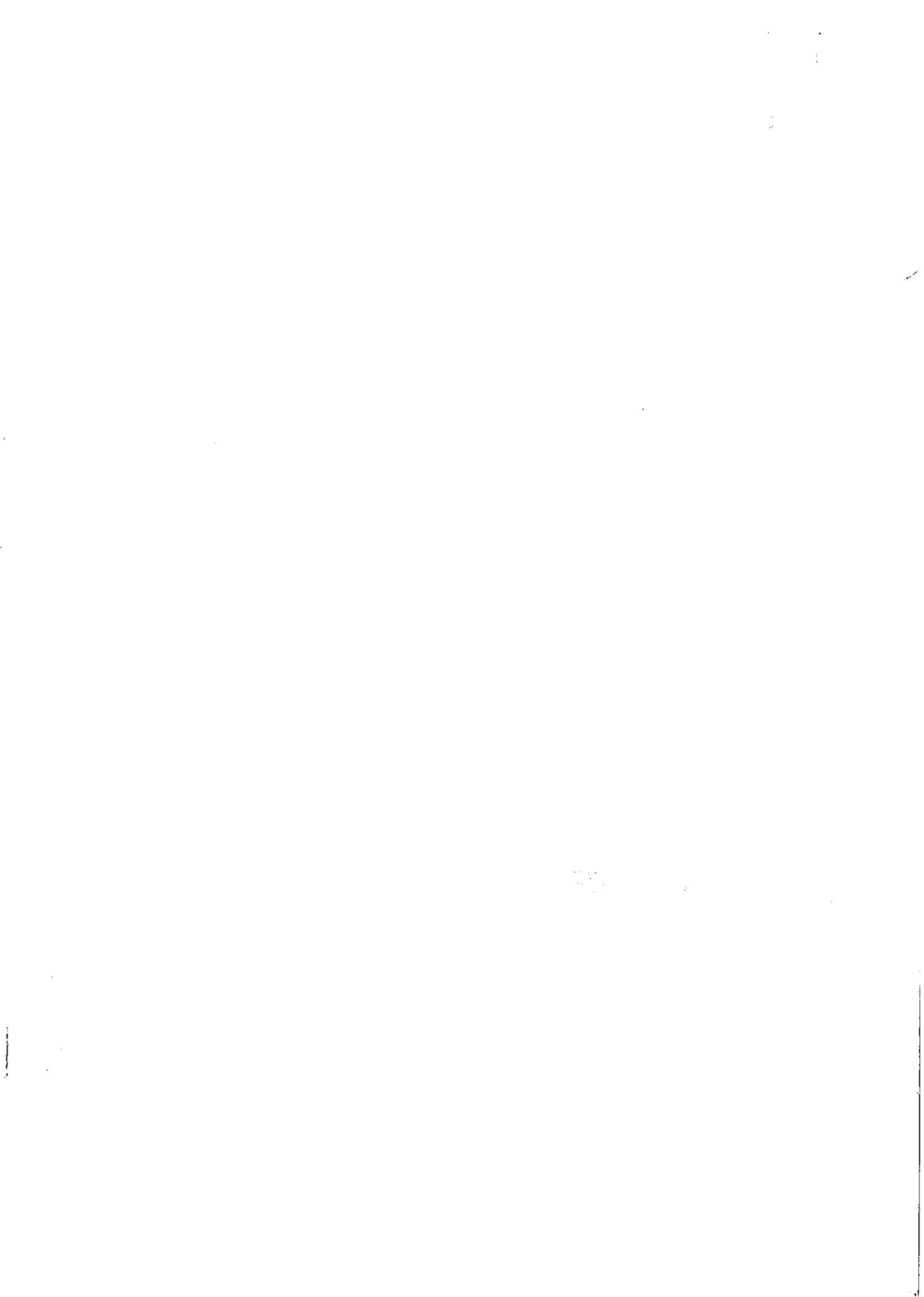
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
teoria e prática no contexto brasileiro

STEPHEN P. ROBBINS
TIMOTHY A. JUDGE
FILIPE SOBRAL

PEARSON



Companion
Website



9

Fundamentos do comportamento em grupo

A loucura é a exceção nos indivíduos, mas é a regra nos grupos.

Friedrich Nietzsche

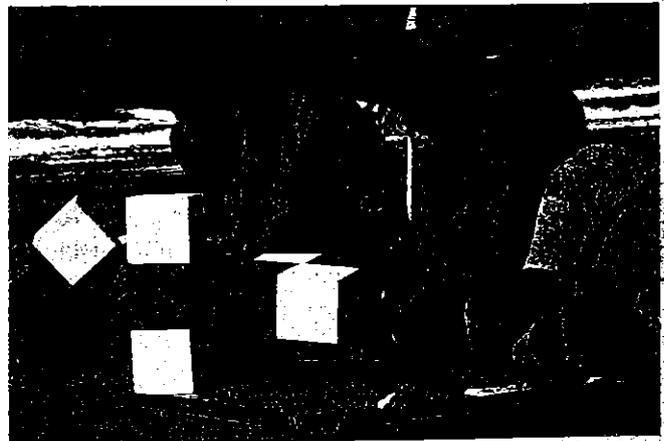
OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Depois de ler este capítulo, você será capaz de:

- 1 Definir grupo e diferenciar seus vários tipos.
- 2 Identificar os quatro estágios do desenvolvimento de grupos.
- 3 Explicar como as exigências do papel mudam em diferentes situações.
- 4 Descrever como as normas e o status exercem influência sobre o comportamento individual.
- 5 Demonstrar como o tamanho do grupo afeta seu desempenho.
- 6 Comparar os benefícios e as desvantagens dos grupos coesos.
- 7 Comparar os pontos fortes e fracos do processo decisório nos grupos.
- 8 Comparar a eficácia dos grupos de interação, das reuniões de *brainstorming*, dos grupos nominais e das reuniões eletrônicas.
- 9 Avaliar a evidência de diferenças culturais no status do grupo e na folga social.

VIDA REAL OU VIDA GRUPAL?

Os reality shows tornaram-se programas de grande sucesso na televisão mundial a partir da década de 1990. Apesar de o modelo de programa ser anterior a essa época, foi nesse período que eles viraram uma febre mundial. Esse tipo de programação chegou ao Brasil nos anos 2000 e se tornou imediatamente um grande sucesso. O modelo é bastante simples: pessoas comuns são reunidas em um mesmo local e passam a conviver como um grupo, mostrando sua vida real (daí o nome do programa) e competindo por prêmios em dinheiro.



Como você já deve saber, a maioria dos *reality shows* é protagonizada por grupos de pessoas, e não por um único indivíduo (como ocorre no filme estrelado por Jim Carrey *O Show de Truman, O Show da Vida*). Esse modelo é seguido para tornar o programa mais interessante, já que os telespectadores estão interessados em observar as relações interpessoais, os conflitos e os possíveis casos amorosos que ocorrem entre os participantes. Alguns exemplos de *reality shows* clássicos transmitidos no Brasil que seguem ou seguiram esse modelo são *Casa dos Artistas*, do SBT, *Big Brother Brasil*, da Rede Globo, e *A Fazenda*, da Rede Record.

Um *reality show*, porém, supera esse método, dividindo formalmente seus participantes em equipes rivais. Em *No Limite*, também produzido pela Rede Globo, as pessoas são divididas inicialmente em duas equipes e passam por situações extremas. Os participantes são levados para locais 'selvagens', longe da civilização, e disputam provas que desafiam suas capacidades físicas. Os dois finalistas chegam a passar 60 dias nessas condições.

Em todos esses *reality shows*, podem-se perceber diversos elementos característicos do estudo do comportamento dos grupos, como seus estágios de desenvolvimento, a distribuição de papéis e a criação informal de normas e de status entre os participantes. Além disso, também é possível notar o surgimento de conflitos entre os membros de uma mesma equipe. É por isso que *No Limite* permite uma melhor analogia com a realidade organizacional, pois, nesse programa, os participantes fazem parte de grupos rivais e seus resultados individuais dependem de seus companheiros de time, da mesma maneira que o trabalho nas organizações.

Vejamos, por exemplo, algumas situações de *No Limite 4*, transmitido em 2009. Nessa edição do programa, como também nas outras, ocorreram algumas situações que colocaram membros de um mesmo time em direções opostas. No primeiro episódio da temporada, Rafão tornou-se líder da equipe Manibu ao abandonar seus colegas e correr para pegar o colar que lhe garantiria o posto. Nesse mesmo episódio, os membros dos times discutiram em diversas ocasiões enquanto tentavam compreender um mapa que os levaria até o acampamento. Outra fonte de conflitos nessa edição foram as provas coletivas, que só eram vencidas caso todas as pessoas de um grupo completassem as tarefas, como uma caminhada nas dunas sob sol escaldante. Além de todas essas ocasiões geradoras de possíveis conflitos, em *No Limite* há ainda outro agravante: alguns prêmios individuais, como um automóvel, são disputados ao longo do programa, acirrando os ânimos de todos os participantes.

Obviamente, nas organizações, os membros não precisam passar fome ou realizar testes físicos em situações adversas. Entretanto, muitas semelhanças existem nos comportamentos dos grupos nas empresas e nos *reality shows*. Afinal de contas, em ambos os casos, os indivíduos lutam por interesses individuais e grupais e sonham tornar-se líderes e escapar da temida eliminação.¹

Com base no que você acabou de ler, deve estar pensando que os grupos são apenas fontes de conflitos, mas esse não é o caso. Os grupos têm uma função nas organizações, mas também têm seus problemas e armadilhas.

Os objetivos deste capítulo e do Capítulo 10 são os de apresentar os conceitos básicos de grupo, mostrar os fundamentos para entender como os grupos trabalham e como criar equipes eficazes. Começamos definindo grupo e explicando por que as pessoas se reúnem em grupos.

Definindo e classificando grupos

Grupo
Dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se reúnem visando à obtenção de determinado objetivo.

Grupos formais
Grupos de trabalho definidos pela estrutura da organização.

Um **grupo** é definido como dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se reúnem visando a atingir determinado objetivo. Os grupos podem ser formais ou informais. Entendemos por **grupos formais** aqueles que são definidos pela estrutura da organização, com atribuições específicas que estabelecem tarefas necessárias para a realização de um trabalho. Nesses grupos, o comportamento das pessoas é estipulado e dirigido em função das metas organizacionais. Os seis membros da tripulação de um voo comercial são um grupo formal. Ao contrário, os grupos informais não são estruturados formalmente nem determinados por uma organização. Esses grupos são formações naturais dentro do ambiente de trabalho, que surgem em resposta à necessidade de interação social. Três funcionários de departamentos diferentes que regularmente se encontram para almoçar

Grupos informais
Grupos não estruturados formalmente nem determinados por uma organização, mas que surgem em resposta à necessidade de interação social.

Grupo de comando
Grupo composto de indivíduos que se reportam diretamente a um superior hierárquico.

Grupos de tarefa
Grupos de pessoas que se reúnem para executar determinada tarefa.

Grupo de interesse
Grupo de pessoas que trabalham em conjunto para atingir um objetivo comum, relacionado com cada uma delas.

Grupos de amizade
Grupos de pessoas que se uniram por compartilharem uma ou mais características.

Teoria da identidade social
Teoria que propõe que as pessoas apresentam reações emocionais ao fracasso ou sucesso de seu grupo, porque sua autoestima fica ligada ao desempenho dele.

juntos são um **grupo informal**. Esses tipos de interação entre os indivíduos, mesmo que informais, afetam profundamente seu comportamento e desempenho.

É possível ainda fazer uma subclassificação, com grupos de comando, tarefa, interesse ou amizade.² Os grupos de comando e tarefa são ditados pela organização formal, ao passo que os grupos de interesse e amizade são alianças informais.

Um **grupo de comando** é determinado pelo organograma da organização. Ele é composto de pessoas que se reportam diretamente a um superior hierárquico. A diretora de uma escola primária e seus 18 docentes formam um grupo de comando, assim como um diretor de auditoria postal e seus cinco inspetores.

Os **grupos de tarefa**, também determinados pela organização, são formados por pessoas que se reúnem para executar determinada tarefa. Contudo, as fronteiras do grupo de tarefa não se limitam ao superior hierárquico imediato. O grupo pode ultrapassar as relações de comando. Se um estudante for acusado de um crime dentro da universidade, esse processo pode exigir a coordenação entre o reitor, o diretor da faculdade, o chefe da segurança, o professor e um representante dos alunos. Essa formação constitui um grupo de tarefa. Todos os grupos de comando são também grupos de tarefa, mas, como estes últimos podem romper as fronteiras hierárquicas dentro da organização, o inverso nem sempre é verdadeiro.

Sejam ou não membros de um grupo de comando ou de tarefa, as pessoas também podem se reunir para atingir um objetivo comum pelo qual cada indivíduo se interessa. Isso cria um **grupo de interesse**. Os funcionários que se juntam para tentar mudar o esquema de férias, para apoiar um colega que foi demitido ou para reivindicar melhores condições de trabalho formam um bloco unido para lutar por interesses comuns.

Os grupos se formam frequentemente porque seus membros possuem algumas características em comum. Chamamos essas formações de **grupos de amizade**. Essas alianças sociais, que costumam extrapolar o ambiente de trabalho, podem se basear na mesma faixa etária, na mesma herança cultural, na torcida pelo mesmo time de futebol, no mesmo gosto musical ou no fato de terem opções políticas semelhantes, para citar apenas algumas das possíveis características comuns.

Por que as pessoas formam grupos?

Por que as pessoas formam grupos e por que se importam tanto com eles? Considere as comemorações que se seguem às vitórias de certos times em campeonatos estaduais ou nacionais de futebol. Os torcedores do time vencedor ficam extasiados e as vendas de camisetas e bonés que declaram apoio ao time crescem vertiginosamente. Já os fãs do time perdedor se sentem desanimados e até envergonhados. Se você não gosta de esportes, quem sabe possa ter uma ideia do sentimento de apego emocional que eles provocam ao se lembrar da sensação de orgulho que aflora em certas pessoas quando veem uma bandeira nacional, da vergonha que sentem quando a empresa em que trabalham é alvo de reportagens negativas na mídia ou da raiva que você sente e da posição defensiva que adota quando criticam sua profissão. Nossa tendência de nos sentirmos pessoalmente orgulhosos ou ofendidos pelas realizações de um grupo é objeto da **teoria da identidade social**. Essa perspectiva passou a ocupar um papel preponderante na descrição do comportamento em organizações.

A teoria da identidade social propõe que as pessoas apresentam reações emocionais ao fracasso ou sucesso de seu grupo, porque sua autoestima fica ligada ao desempenho dele.³ Quando seu grupo vai bem, você se deleita na glória refletida e sua autoestima aumenta, pois você está afiliado ao time vencedor. Quando seu grupo vai mal, você pode se sentir mal consigo mesmo, ou até mesmo chegar ao ponto de rejeitar aquela parte de sua identidade, como fazem os 'amigos das horas fáceis'. As identidades sociais também ajudam as pessoas a reduzir sua incerteza a respeito de quem são e do que devem fazer.⁴

As pessoas desenvolvem várias identidades durante a vida. Você pode se definir de acordo com a organização em que trabalha, com a cidade onde mora, com a profissão que tem, com sua religião, etnia e sexo. Nós 'ligamos o botão' de diferentes identidades em di-

versas situações. Um brasileiro que trabalha em Roma pode se tornar muito consciente de sua nacionalidade, mas não pensará nela se for transferido entre duas cidades de seu país. Uma contadora provavelmente não pensa na identidade de sua profissão em discussões com outros contadores, mas terá consciência do que significa ser contadora quando discutir com alguém do departamento de vendas.⁵

As identidades sociais nos ajudam a entender quem somos e onde nos encaixamos nas relações com os outros, mas podem apresentar um lado negativo também. Provavelmente, o ponto mais fraco das identidades sociais seja incentivar o **favoritismo intragrupo**. Isso significa que enxergamos os membros de nosso próprio grupo como pessoas melhores do que as outras, e os que não são membros como sendo todos iguais. Obviamente, isso abre caminho para a estereotipagem.

Quando as pessoas desenvolvem uma identidade social? Diversas características a tornam importante para alguém:

Favoritismo intragrupo
Perspectiva que considera que vemos os membros de nosso grupo como melhores que os outros e as pessoas de fora como todas iguais.

- **Similaridade.** Não surpreende que aqueles que possuem os mesmos valores ou características dos outros membros de sua organização podem apresentar um grau mais alto de identificação com o grupo.⁶ As semelhanças demográficas também podem levar os recém-contratados a estabelecer uma identificação mais forte, ao passo que os demograficamente diferentes podem ter dificuldade em se identificar com o grupo como um todo.⁷
- **Distinção.** As pessoas tendem a notar as identidades que mostram como elas são diferentes dos outros grupos. Os participantes de um estudo identificaram-se mais com aqueles de seu grupo de trabalho com quem partilhavam características demográficas incomuns ou raras.⁸ Por exemplo, duas mulheres em um grupo predominantemente masculino podem estabelecer um laço por conta de sua identidade distintiva. Outro estudo descobriu que veterinários que trabalham em medicina veterinária (em que todos têm a mesma profissão) identificam-se com sua organização, ao passo que os que trabalham em campos de medicina não veterinária, como pesquisa animal e inspeção sanitária (em que ser um veterinário é uma característica mais distintiva), identificam-se com sua profissão.⁹
- **Status.** Visto que as pessoas usam a identidade para se definir e aumentar a autoestima, faz sentido que se sintam mais interessadas em se conectar a grupos de *status* maior. Os ex-alunos de universidades prestigiosas fazem tudo o que podem para enfatizar sua ligação com a *alma mater* e tendem a continuar vinculados a elas. Os membros de escritórios de advocacia mais conhecidos, igualmente, também fazem propaganda de sua posição de alto *status*. As pessoas tendem a não se identificar com organizações de pouco *status* e a se esforçar para deixar essa identidade para trás.¹⁰
- **Redução da incerteza.** Pertencer a um grupo também ajuda algumas pessoas a entender quem são e como se encaixam no mundo.¹¹ Um estudo mostrou como a criação de uma empresa *spin-off* gera questões sobre se os funcionários deviam se identificar com a antiga organização de origem ou desenvolver uma identidade única que correspondesse mais à nova organização.¹² Os gestores dessa nova organização trabalharam para definir uma identidade idealizada e comunicá-la a todos quando perceberam que seus funcionários estavam se sentindo confusos.

Estágios de desenvolvimento do grupo

Os grupos geralmente passam por um processo evolutivo, que podemos chamar de modelo de cinco estágios de desenvolvimento do grupo. Embora as pesquisas indiquem que nem todos os grupos seguem o mesmo padrão,¹³ essa é uma estrutura muito útil para o entendimento de desenvolvimento de grupos. Nesta seção, descreveremos o modelo

Modelo de cinco estágios de desenvolvimento do grupo

Modelo que descreve as etapas pelas quais os grupos passam: formação, tormenta, normatização, desempenho e interrupção.

Formação

Primeiro estágio do desenvolvimento do grupo, caracterizado por grande dose de incerteza.

Tormenta

Segundo estágio do desenvolvimento do grupo, caracterizado por conflitos entre seus membros.

Normatização

Terceiro estágio do desenvolvimento do grupo, caracterizado por proximidade nos relacionamentos e coesão.

Desempenho

Quarto estágio do desenvolvimento do grupo, quando ele está totalmente funcional.

Interrupção

Estágio final do desenvolvimento para os grupos temporários, caracterizado por uma preocupação maior com a conclusão das atividades do que com o desempenho para realizar a tarefa.

geral de cinco estágios e um modelo alternativo para grupos temporários de tarefas com prazos específicos.

O modelo de cinco estágios

Como mostra a Figura 9.1, o **modelo de cinco estágios de desenvolvimento do grupo** caracteriza um processo que tem cinco etapas diferentes: formação, tormenta, normatização, desempenho e interrupção.¹⁴

O primeiro estágio, o da **formação**, é caracterizado por uma grande dose de incerteza sobre os propósitos do grupo, sua estrutura e liderança. Os membros estão 'reconhecendo o terreno' para descobrir quais comportamentos são aceitáveis no grupo. Esse estágio estará concluído quando os membros começarem a pensar em si mesmos como parte do grupo.

O estágio da **tormenta** é aquele dos conflitos dentro do grupo. Os membros aceitam a existência do grupo, mas resistem aos limites impostos à individualidade. Além disso, existe um conflito sobre quem controlará o grupo. Quando esse estágio estiver concluído, haverá uma hierarquia de liderança relativamente clara.

O terceiro estágio é aquele em que se desenvolvem os relacionamentos mais próximos e o grupo passa a demonstrar coesão. Existe agora um forte sentido de identidade coletiva e de camaradagem. Esse estágio de **normatização** se completa quando a estrutura do grupo se solidifica e assimila um conjunto de expectativas comuns que definem qual deve ser o comportamento correto de seus membros.

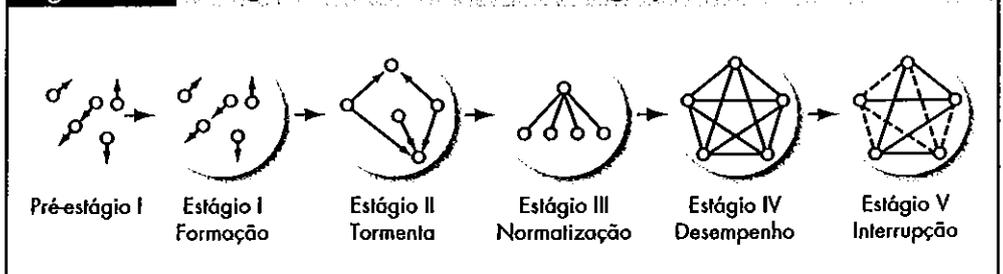
O quarto estágio é o do **desempenho**. A estrutura, neste momento, é totalmente funcional e aceita. A energia do grupo transferiu-se do esforço voltado ao conhecimento e à compreensão mútuos de seus membros para o desempenho da tarefa que deve ser realizada.

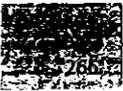
Para os grupos permanentes de trabalho, o desempenho é o último estágio do desenvolvimento. Contudo, para comissões temporárias, equipes, forças-tarefa e grupos similares, que possuem determinada tarefa a cumprir, o estágio da **interrupção** prepara o grupo para sua dissolução. O alto desempenho já não é mais a prioridade máxima. Todas as atenções voltam-se para a conclusão das atividades. Alguns membros do grupo se mostram otimistas, confiantes em suas realizações, ao passo que outros se mostram abatidos, sentindo a perda da camaradagem e da amizade que nasceu no convívio com o grupo.

Muitos analistas do modelo de cinco estágios acreditam que um grupo se torna mais eficaz na medida em que passa pelos quatro primeiros estágios do seu desenvolvimento. Embora essa premissa seja geralmente verdadeira, o que torna um grupo eficaz é algo mais complexo.¹⁵ Sob certas condições, um alto nível de conflito pode ser o condutor para um alto desempenho. Assim, podemos ter grupos no Estágio II com desempenho melhor que o de outros nos Estágios III ou IV.

Os grupos nem sempre passam de um estágio para outro de modo claro. Algumas vezes, vários estágios se sobrepõem, como ocorre quando o grupo passa simultaneamente pelas etapas da tormenta e do desempenho. Ocasionalmente, os grupos regridem ao estágio anterior. Portanto, mesmo os maiores defensores desse modelo não sustentam que todos

Figura 9.1 Estágios de desenvolvimento do grupo





Após passar pelas fases de formação, tormenta e normatização do desenvolvimento, esses membros do Departamento Nacional de Obras contra as Secas (DNOCS) agora trabalham como um grupo na fase de desempenho. Nessa reunião, o grupo analisava a estrutura de diversos municípios nordestinos para decidir como alocariam os recursos destinados à criação de centros de extração de óleo vegetal para a produção de biodiesel em usinas de processamento da Petrobras.¹⁶



Arquivo/DNOCS

os grupos seguem o processo de cinco estágios, nem que o Estágio IV é sempre o mais desejável. Ainda assim, em um estudo feito com 15 franqueados da Green, uma empresa brasileira de vestuário infantil, observou-se que a formação da rede de franqueados seguia a do modelo de cinco estágios de maneira consideravelmente estável.¹⁷

Outro problema com relação ao modelo de cinco estágios, em termos da compreensão do comportamento relacionado ao trabalho, é que ele ignora o contexto organizacional.¹⁸ Um estudo sobre pilotos de uma companhia aérea revelou que, em apenas dez minutos, três pessoas que nem se conheciam e foram designadas para aquele voo tornaram-se um grupo de alto desempenho. O que permitiu esse rápido desenvolvimento do grupo foi o forte contexto organizacional em torno das tarefas a serem realizadas pela tripulação, o qual forneceu as regras, as definições de tarefas, as informações e os recursos necessários

ENQUETE COMPORTAMENTAL

Você gosta de trabalhar em grupo?

Você gosta de trabalhar em grupo para...



Porcentagem das pessoas que responderam 'não'

Homens Mulheres

Fonte: Baseado em "White Collar Workers Shoulder Together — Like It or Not", *Business Week*, 28 abr. 2008, p. 58.

para o desempenho do grupo. Seus membros não precisaram elaborar planos, distribuir papéis, determinar e alocar recursos, resolver conflitos ou fixar normas da maneira prevista no modelo de cinco estágios.

Um modelo alternativo: para grupos temporários com prazos definidos

Os grupos temporários formados para a execução de tarefas com prazos definidos não parecem seguir o modelo descrito anteriormente. Os estudos indicam que eles possuem uma sequência de ações (ou inações) própria: (1) o primeiro encontro serve para determinar a direção do grupo; (2) segue-se uma primeira fase de inércia; (3) uma transição acontece no final desta fase, exatamente quando o grupo já gastou mais da metade do tempo alocado para seu funcionamento; (4) a transição inicia mudanças importantes; (5) uma segunda fase de inércia segue-se à transição e (6) o último encontro do grupo é caracterizado por atividades marcadamente aceleradas.¹⁹ Esse padrão é chamado **modelo de equilíbrio pontuado** e é mostrado na Figura 9.2.

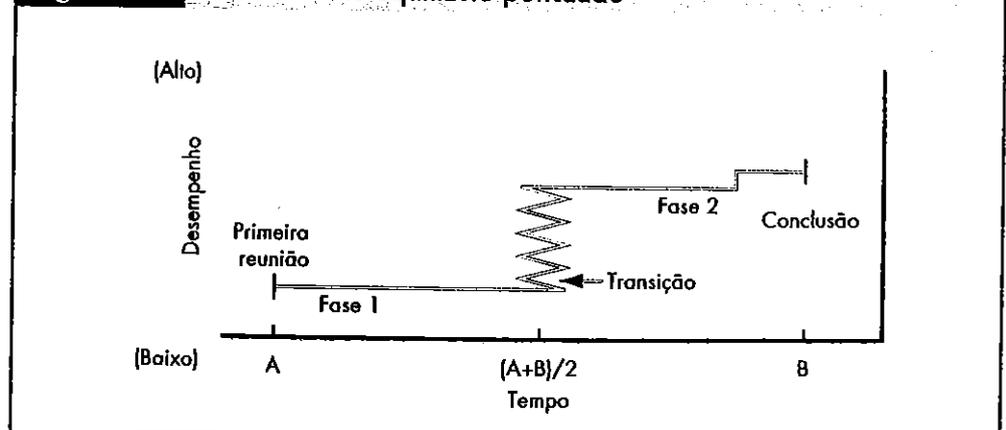
Modelo de equilíbrio pontuado
Conjunto de fases pelas quais passam os grupos temporários e que envolvem transições entre a inércia e a atividade.

O primeiro encontro determina a direção do grupo. Um esboço dos padrões comportamentais e das premissas que orientarão a abordagem do projeto emerge nessa primeira reunião. Esses padrões duráveis podem surgir nos primeiros segundos de vida do grupo. Uma vez determinada, a direção do grupo é solidificada e é pouco provável que seja reexaminada durante a primeira metade da vida do grupo. Esse é um período de inércia — o grupo tende a manter-se parado ou preso a um plano de ação fixo. Mesmo se novas percepções desafiam os padrões e premissas originais, o grupo é incapaz de reagir a elas na Fase 1.

Uma das descobertas mais interessantes desses estudos dos grupos²⁰ é a de que todos eles passam pela transição exatamente no mesmo ponto de seu cronograma — precisamente na metade de seu tempo de vida, entre a primeira reunião e sua data oficial de encerramento — independentemente do tempo de vida previsto ser de apenas uma hora ou de seis meses. É como se os grupos experimentassem universalmente uma crise de meia-idade. Esse ponto parece funcionar como um despertador, alertando os membros do grupo de que o tempo é limitado e é preciso seguir em frente. Essa fase de transição encerra a Fase 1 e é caracterizada por inúmeras mudanças, que derrubam os padrões anteriores e adotam novas perspectivas. A transição estabelece uma revisão da direção para a Fase 2, uma nova etapa de equilíbrio ou de inércia. Nessa fase, os membros do grupo executam os planos elaborados no período de transição.

A última reunião do grupo é marcada por uma nova onda de atividades para a conclusão do trabalho. Em resumo, o modelo de equilíbrio pontuado mostra os grupos exibindo longos períodos de inércia intercalados por breves momentos revolucionários, com mudanças acionadas, principalmente, pela consciência de seus membros com relação à

Figura 9.2 O modelo de equilíbrio pontuado



limitação do tempo e cumprimento de prazos. Lembre-se, contudo, de que esse modelo não se aplica a todo e qualquer grupo. Ele se limita exclusivamente aos grupos que trabalham sob prazos rigidamente definidos.²¹

Estrutura dos grupos: papéis, normas, status, tamanho e coesão

Os grupos de trabalho não são multidões desorganizadas. Eles possuem uma estrutura que modela o comportamento de seus membros e ajuda a explicar e prever o comportamento deles, bem como o desempenho do grupo em si. Entre essas variáveis estruturais estão os papéis, as normas, o status, o tamanho do grupo e sua coesão.

Papéis

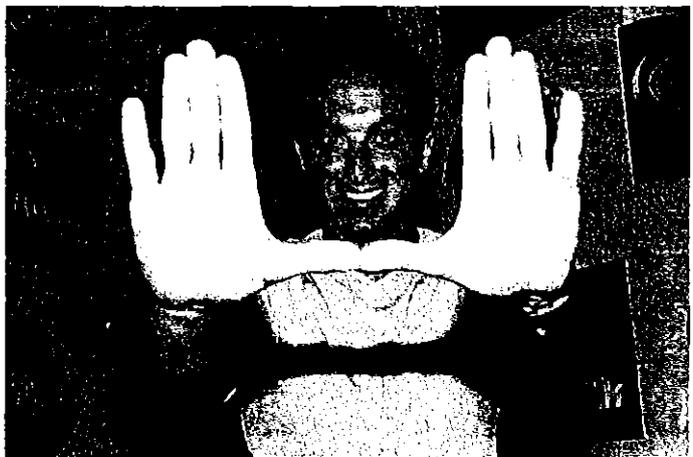
Shakespeare disse: “O mundo é um palco e todos os homens e mulheres são apenas atores”. Utilizando essa mesma metáfora, todos os membros do grupo são atores, cada qual desempenhando um **papel**. Por esse termo, designamos um conjunto de padrões comportamentais esperados, atribuídos a alguém que ocupa determinada posição em uma unidade social. Nossa compreensão desse conceito poderia ser muito simples se cada um de nós escolhesse um papel e o desempenhasse de forma regular e consistente. Infelizmente, temos de desempenhar vários papéis diferentes, tanto no trabalho como fora dele. Como veremos, um dos aspectos da compreensão do comportamento é perceber qual é o papel que uma pessoa está desempenhando naquele dado momento.

Anderson Gomes é gerente de fábrica de uma grande indústria de equipamentos elétricos situada em Criciúma, Santa Catarina. Ele desempenha diversos papéis em seu trabalho: é funcionário da empresa, membro da gerência de nível médio, engenheiro eletricitista e o principal porta-voz da empresa na comunidade. Fora do trabalho, Anderson desempenha ainda outros papéis: marido, pai, católico, sócio de um clube, jogador de tênis e síndico do condomínio onde mora. Muitos desses papéis são compatíveis entre si; outros geram conflitos. Por exemplo, de que maneira sua postura religiosa afeta suas decisões administrativas em assuntos como demissões, controle de custos ou divulgação de informações para os órgãos governamentais? Uma recente proposta de promoção exige que ele mude de cidade, embora sua família goste de morar em Criciúma. Como conciliar as demandas de sua carreira profissional com as demandas de seu papel como chefe de família?

Assim como Anderson Gomes, todos nós desempenhamos diferentes papéis e nosso comportamento varia de acordo com eles. O comportamento de Anderson na igreja,

Papel
Conjunto de padrões comportamentais esperados, atribuídos a alguém que ocupa determinada posição em uma unidade social.

O apresentador de TV Luciano Huck desempenha uma série de papéis em seu dia a dia. Além de ser o protagonista de um programa de auditório transmitido às tardes de sábado, Huck também é empresário e possui participações em uma série de negócios, como um bar, uma incorporadora imobiliária, um restaurante e uma pousada em Fernando de Noronha. Além disso, o apresentador é um empreendedor social, tendo idealizado o Instituto Criar, que promove cursos técnicos no setor audiovisual para jovens carentes. Ademais, Huck é marido e pai, entre os outros papéis que desempenha diariamente.²²



Roberto Price/Folhapress

domingo pela manhã, é diferente de seu comportamento na quadra de tênis, mais tarde no mesmo dia. Assim, grupos diferentes impõem exigências de papéis diferentes aos indivíduos.

Percepção do papel
Visão que temos sobre como devemos agir em determinada situação.

Percepção do papel A visão que temos sobre como devemos agir em determinada situação é a **percepção do papel**. Com base na interpretação de como acreditamos que devemos nos comportar, assumimos certos tipos de comportamento. Tiramos essas percepções dos estímulos que nos rodeiam — amigos, livros, filmes, televisão, por exemplo —, assim como formamos uma impressão do trabalho de médicos assistindo aos seriados *Grey's Anatomy* e *ER* (o *Plantão Médico*, que era transmitido pela Rede Globo). Evidentemente, a principal razão para a existência de programas de aprendizado em muitas profissões é, de fato, permitir que os novatos observem um perito em ação para aprenderem a agir como se espera.

Expectativas do papel
Visão que os outros têm de como devemos agir em determinada situação.

Expectativas do papel As **expectativas do papel** são a forma como os outros acreditam que devemos agir em determinada situação. O papel de um juiz de direito é considerado possuidor de dignidade e princípios, ao passo que o papel de um técnico de futebol é visto como agressivo, dinâmico e inspirador para seus jogadores.

Contrato psicológico
Acordo tácito entre empregados e empregadores, o qual estabelece o que estes esperam daqueles, e vice-versa.

No ambiente de trabalho, examinamos as expectativas do papel pela perspectiva do **contrato psicológico**: um acordo tácito entre os empregados e empregadores. Esse contrato estabelece expectativas mútuas: o que os empregadores esperam de seus empregados, e vice-versa.²³ Na verdade, ele define a expectativa de comportamento que acompanha cada papel. Espera-se que os gestores tratem os funcionários com justiça, proporcionem condições aceitáveis de trabalho, comuniquem com clareza o que pretendem e deem *feedback* sobre o desempenho dos subordinados. Espera-se que os funcionários respondam demonstrando uma atitude positiva, seguindo as orientações e mostrando lealdade à organização.

O que acontece quando as expectativas previstas no contrato psicológico não são atendidas? Se os gestores não honrarem sua parte no acordo, podemos esperar uma repercussão negativa sobre o desempenho e a satisfação dos funcionários. Quando é o funcionário que falha, o resultado geralmente é algum tipo de ação disciplinar, que pode até incluir sua demissão.

Conflito de papéis
Situação em que uma pessoa é confrontada por diferentes expectativas associadas a seus papéis.

Conflito de papéis Quando o compromisso com um papel tem a possibilidade de dificultar o desempenho de outro, o resultado é o **conflito de papéis**.²⁴ Em casos extremos, pode-se ter uma situação em que dois ou mais papéis são contraditórios.

Anderson Gomes teve de enfrentar conflitos entre os papéis, como sua tentativa de conciliar as expectativas sobre seu desempenho como chefe de família e como gestor de sua empresa. Sua esposa e filhos desejavam permanecer em Criciúma, ao passo que a empresa onde ele trabalha esperava que os funcionários fossem receptivos às suas necessidades e demandas. Embora pudesse ser do interesse financeiro e profissional de Anderson aceitar a mudança de cidade, o conflito caracterizou-se como uma escolha entre as expectativas da família e as de sua carreira. A maioria dos trabalhadores pertence simultaneamente a um grupo de trabalho, a um departamento e a grupos sociais e demográficos, sendo que essas diferentes identidades podem entrar em conflito quando as expectativas de uma delas vão de encontro às de outra.²⁵ Durante fusões e aquisições, os funcionários podem ficar divididos entre sua identidade como membros da empresa de origem e como membros da nova.²⁶ As organizações estruturadas em operações multinacionais também demonstraram levar à dualidade na identificação, pois seus funcionários fazem uma distinção entre a filial local e a sede internacional.²⁷

A prisão simulada de Zimbardo Um dos experimentos mais interessantes sobre papéis e identidade foi realizado pelo psicólogo Philip Zimbardo, da Universidade de Stanford, na Califórnia, e por seus colegas.²⁸ Eles construíram uma 'prisão' no porão do prédio da faculdade de psicologia de Stanford. Contrataram, por 15 dólares ao dia, duas dúzias de estudantes emocionalmente estáveis, saudáveis e obedientes à lei, cujo resultado em diversos testes de personalidade era de 'mediano normal'. Atribuíram-lhes, aleatoriamente, os papéis de 'guarda' ou de 'prisioneiro' e estabeleceram algumas regras básicas.

Levou pouco tempo para que os prisioneiros aceitassem a autoridade dos 'guardas' e para que estes se ajustassem a seus novos papéis de autoridade. Em concordância com a teoria da identidade social, os guardas passaram a ver os prisioneiros negativamente como um grupo de estranhos, e seus comentários para os pesquisadores mostravam que haviam desenvolvido estereótipos sobre o tipo de personalidade do prisioneiro 'típico'. Depois que os guardas desarmaram uma rebelião iniciada no segundo dia, os prisioneiros tornaram-se cada vez mais passivos. Qualquer que fosse a ordem dada por um guarda, eles acatavam. Os prisioneiros realmente começaram a acreditar e a agir como se fossem — segundo os guardas sempre lhes diziam — inferiores e fracos. E todos os guardas agiram de maneira autoritária e abusiva pelo menos uma vez durante o experimento. Um deles declarou: "Fiquei surpreso comigo mesmo... Eu fiz com que chamassem uns aos outros pelos piores nomes e limpassem as latrinas com as mãos. Considerava os prisioneiros como gado e pensava: 'Preciso prestar atenção neles, caso tentem alguma coisa'." Outro guarda acrescentou: "Eu já estava cansado de olhar para os prisioneiros com seus trapos e sentir seu mau cheiro impregnando as celas. Eu os observava reclamando, uns para os outros, das ordens que lhes dávamos". Eles não viam aquilo como um experimento. Era real e eles estavam lutando para manter sua identidade. "Mas estávamos ali para lembrar a eles quem era o chefe." Surpreendentemente, durante todo o experimento, mesmo depois de dias de abuso, nenhum prisioneiro disse: "Chega! Sou um estudante como você. Isto é apenas um experimento".

Essa simulação foi realmente muito bem-sucedida para demonstrar a rapidez com que os indivíduos aprendem novos papéis. Os pesquisadores tiveram de interromper o experimento depois de apenas seis dias por causa das reações patológicas que os participantes começaram a demonstrar. E, lembre-se, esses indivíduos foram escolhidos exatamente em função de sua 'normalidade' e estabilidade emocional.

O que podemos concluir com o experimento da prisão simulada? Os participantes tinham, como todos nós, algumas concepções estereotipadas dos papéis de guarda e prisioneiro — aprendidas por intermédio dos meios de comunicação e de suas experiências pessoais em casa (pai-filho), na escola (professor-aluno) e em outras situações. Isso permitiu que eles assumissem, de forma fácil e rápida, papéis que eram muito diferentes de suas próprias personalidades. Vimos que pessoas sem qualquer patologia de personalidade ou treinamento anterior foram capazes de desempenhar formas extremas de comportamento, consistentes com os papéis a elas designados.

Um experimento parecido foi realizado pela BBC no formato de um *reality show*.²⁹ Os resultados foram drasticamente diferentes daqueles do experimento de Zimbardo. Os 'guardas' foram muito mais cuidadosos em seu comportamento e limitaram o tratamento agressivo dos 'prisioneiros'. Muitas vezes, eles mencionaram sua preocupação sobre como suas ações seriam encaradas. Em resumo, eles não assumiram seus papéis por completo, possivelmente porque sabiam que seu comportamento estava sendo observado por milhões de telespectadores. À medida que a identidade compartilhada crescia entre os 'prisioneiros', eles ofereciam apoio social em níveis mais altos uns aos outros, e um sistema igualitário se formou entre eles e os guardas. Phillip Zimbardo alegou que o estudo da BBC não podia ser considerado uma repetição do seu por várias razões, mas reconhece que os resultados demonstram que tanto os guardas quanto os prisioneiros agem diferentemente quando monitorados de perto. Esses resultados sugerem que podem-se limitar os abusos de papéis quando as pessoas têm consciência de seu comportamento.

Normas

Já percebeu que os jogadores de golfe não falam enquanto um deles está preparando uma jogada ou que os funcionários não criticam os chefes em público? Por que será? A resposta para isso é: são normas.

Todos os grupos estabelecem **normas**, ou seja, padrões aceitáveis de comportamento compartilhados por todos os seus membros e que expressam o que eles devem ou não fazer em determinadas circunstâncias. Quando aceitas e acordadas pelos membros do grupo, as normas influenciam o comportamento dos indivíduos com um mínimo de

Normas
Padrões aceitáveis
de comportamento
compartilhados pelos
membros do grupo.

controle externo. As normas são diferentes para cada grupo, comunidade ou sociedade, mas todos as têm.³⁰

As normas podem abranger de maneira virtual qualquer aspecto do comportamento dos grupos.³¹ Provavelmente, a mais comum delas é a *norma de desempenho*, que oferece a seus membros dicas explícitas de quão arduamente devem trabalhar, como concluir um trabalho, que nível de rendimento devem ter, até que ponto a impontualidade é apropriada e outras coisas do gênero. Essas normas são extremamente poderosas no sentido de afetar o desempenho de um indivíduo — elas podem modificar de modo significativo uma previsão de desempenho baseada somente na habilidade do funcionário e em seu nível pessoal de motivação. Embora indiscutivelmente mais importantes, as normas de desempenho não são o único tipo de norma existente. Outros tipos incluem as *normas de aparência* (códigos de vestimenta, regras tácitas sobre como parecer ocupado), *normas de conduta social* (com quem almoçar, com quem fazer amizades dentro e fora do trabalho) e as *normas de alocação de recursos* (atribuição de trabalhos difíceis, distribuição de recursos, como remuneração ou equipamento).

Os estudos em Hawthorne Antes do início da década de 1930 não havia um exame amplo da influência das normas no comportamento dos trabalhadores. Essa análise surgiu de uma série de estudos realizados em Hawthorne, na Western Electric Company, em Chicago, entre 1924 e 1932.³² Originalmente iniciados por engenheiros da própria Western Electric e, depois, supervisionados pelo professor de Harvard Elton Mayo, os estudos concluíram que os comportamentos e sentimentos dos trabalhadores estão intimamente relacionados, que as influências do grupo afetam de maneira significativa o comportamento individual, que os padrões do grupo têm uma forte influência sobre os resultados individuais e que o dinheiro é um fator menor na determinação de resultados se comparado com as normas do grupo, os sentimentos do grupo e a segurança.

A pesquisa começou com experimentos com iluminação, envolvendo diversos grupos de trabalhadores. Os pesquisadores manipularam, para mais e para menos, a intensidade da iluminação enquanto observavam possíveis mudanças no rendimento do grupo, verificando as variações nos resultados. Os pesquisadores também realizaram esses experimentos com um grupo de controle. Quando a intensidade da iluminação aumentava no grupo experimental, os resultados de ambos os grupos melhoravam. Mas, para a surpresa dos pesquisadores, quando se reduziu a intensidade da luz no grupo experimental, a produtividade continuou crescendo em ambos os grupos. Na verdade, houve queda da produtividade no grupo experimental apenas quando a intensidade da luz foi reduzida para uma luminosidade semelhante à do luar.

Dando seguimento aos experimentos com a iluminação, os pesquisadores iniciaram outro conjunto de experimentos na linha de montagem de relês na sala de testes da Western Electric. Um pequeno grupo de mulheres que montavam pequenos relês de telefones

Com base nos estudos de Hawthorne, os observadores fizeram importantes descobertas sobre como o comportamento individual é influenciado por normas coletivas. O grupo de trabalhadores determinou o resultado ideal do trabalho a ser realizado e instituiu normas para que o desempenho individual ficasse dentro dos limites estabelecidos.

Para reforçar essas normas, os trabalhadores usavam sarcasmo, ridicularização e até força física para influenciar os comportamentos individuais considerados inaceitáveis pelo grupo.



foi isolado do grupo principal para que seu comportamento pudesse ser observado mais cuidadosamente. As observações plurianuais do experimento mostraram que a produção desse grupo cresceu de maneira constante. O número de faltas por questões pessoais ou por doença foi aproximadamente um terço menor do que no departamento de produção regular. Ficou evidente que o desempenho do grupo foi significativamente influenciado pelo *status* de ser um grupo 'especial'. As mulheres consideravam divertido fazer parte do grupo, sentiam-se como uma espécie de elite e acreditavam que os dirigentes da empresa estavam preocupados com seus interesses por realizar tal tipo de experimentação. Em resumo, os trabalhadores envolvidos nas experiências com a iluminação e com a linha de montagem reagiram à crescente atenção que estavam recebendo.

Um terceiro estudo foi introduzido na sala de monitoramento de cabos elétricos para avaliar o efeito de um sistema sofisticado de incentivo salarial. A premissa era de que cada operário maximizaria sua produtividade individual ao perceber que tal resultado estava diretamente relacionado a recompensas financeiras. A descoberta mais importante desse estudo é que os operários não melhoraram sua produtividade individual. O que aconteceu foi que a produtividade passou a ser controlada por uma norma coletiva que ditava o que era satisfatório produzir a cada dia. Os resultados não estavam apenas sendo restringidos, mas os operários também estavam entregando relatórios com erros propositais. O total declarado da semana devia coincidir com a produção total da semana, mas os relatórios diários indicavam um nível constante de produção, independentemente da produção real do dia. O que estava acontecendo?

As entrevistas revelaram que o grupo estava produzindo bem menos do que sua capacidade real e estava controlando os resultados para se proteger. Seus membros tinham medo de aumentar significativamente os resultados e, com isso, fazer que o incentivo por unidade produzida diminuísse, que a expectativa de produção diária aumentasse, que houvesse demissões ou que os operários mais lentos fossem repreendidos. Assim, o grupo estabeleceu seu conceito de produção ideal — nem muito, nem muito pouco. Eles se apoiavam mutuamente para assegurar que seus relatórios estivessem em níveis próximos.

As normas estabelecidas pelo grupo incluíam alguns 'nãos'. *Não* seja 'caxias', produzindo mais que o previsto. *Não* trapaceie, produzindo menos que os demais. *Não* seja 'dedo-duro' para apontar seus colegas. Como o grupo reforçava essas normas? Seus métodos incluíam sarcasmo, apelidos ofensivos, ridicularização e até socos nos braços de quem violasse as normas. Aqueles cujo comportamento ameaçasse os interesses do grupo eram colocados no ostracismo.

Os estudos de Hawthorne deram uma contribuição importante para a nossa compreensão do papel significativo que as normas desempenham na determinação do comportamento individual no trabalho.

Conformidade Como membro de um grupo, você deseja ser aceito por ele e, portanto, submete-se às normas impostas por ele. Existem evidências consideráveis de que os grupos exercem forte pressão sobre os indivíduos para que mudem suas atitudes e comportamentos, a fim de que se adaptem aos padrões estabelecidos.³³

As pessoas se submetem a todas as pressões de todos os grupos dos quais participam? Obviamente, não, pois elas participam de vários grupos diferentes e suas normas às vezes variam muito e são conflitantes entre si. O que fazem, então? Elas se submetem aos grupos mais importantes a que pertencem ou querem pertencer. Esses grupos importantes são chamados de **grupos de referência** e são aqueles em que as pessoas têm consciência umas das outras, dos quais se definem como membros ou dos quais gostariam de ser membros e onde sentem que os demais membros são significativos para elas.³⁴ A implicação disso, portanto, é que nem todos os grupos impõem pressões equivalentes de conformidade sobre seus membros.

O impacto que as pressões do grupo pela **conformidade** pode ter sobre as opiniões e atitudes de seus membros foi demonstrado no estudo, hoje considerado clássico, de Solomon Asch.³⁵ Ele montou grupos de sete ou oito pessoas que se sentavam em volta de uma mesa e deviam comparar dois cartões apresentados por um pesquisador. Um cartão trazia uma única linha e o outro, três linhas de diferentes tamanhos, uma das quais tinha o mesmo comprimento da linha do primeiro, como mostra a Figura 9.3. A diferença de tamanho

Grupos de referência
Grupos importantes
aos quais as pessoas
pertencem ou
gostariam de pertencer
e com cujas normas
concordam.

Conformidade
Ajuste do
comportamento para
que um indivíduo se
alinhe às normas do
grupo.

As greves são um bom exemplo de como as normas do grupo e o desejo de ser aceito pelos colegas pressionam os indivíduos a agirem de uma maneira que não necessariamente representa suas crenças e desejos. O direito à greve é justo e garantido por lei, mas, em algumas situações, nem todos os funcionários podem considerar válidas as razões levantadas pelo sindicato. Apesar disso, pela pressão coletiva, eles são impelidos a se conformar e a aderir ao movimento, sendo tachados de fura-greves e até mesmo agredidos, caso não o façam.



Guilherme Lara Campos/Folhapress

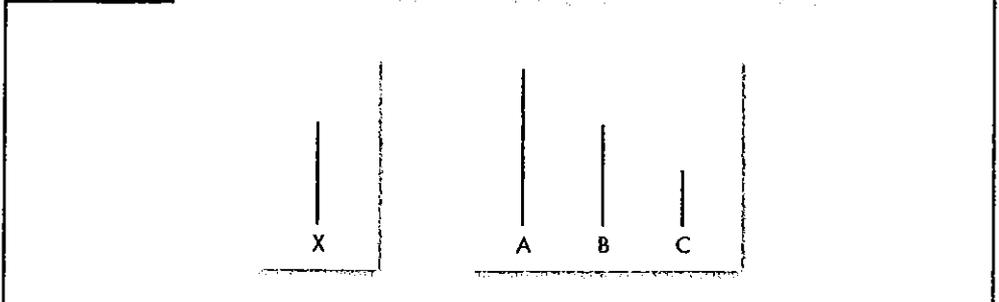
das linhas era bastante óbvia e, sob condições normais, os indivíduos cometiam menos de um por cento de erros ao anunciar em voz alta qual das três linhas do segundo cartão era igual à linha do primeiro. Mas o que aconteceria se os membros do grupo começassem a dar respostas incorretas? A pressão para a conformidade faria que um indivíduo desprevenido alterasse sua resposta para se alinhar aos demais? Asch montou o grupo de maneira que apenas aquela pessoa não soubesse que o experimento era 'arranjado'. A pessoa era deixada como a última para dar sua resposta.

O experimento começou com diversos exercícios de comparação. Todos os participantes davam as respostas corretas. No terceiro exercício, contudo, o primeiro participante deu uma resposta obviamente errada — por exemplo, a letra C na Figura 9.3. Os demais foram dando a mesma resposta errada até chegar a vez da pessoa objeto de pesquisa. A decisão que essa pessoa precisava tomar era a seguinte: afirmar publicamente uma percepção que diferia da posição assumida por todos os outros membros do grupo ou dar uma resposta que acredita ser errada apenas para ficar em conformidade com ele?

Os resultados obtidos de muitos experimentos e testes mostraram que 75 por cento dos indivíduos deram pelo menos uma resposta de conformidade — ou seja, sabiam que era a errada, mas que era coerente com as respostas dos outros membros do grupo — e que a média de conformistas era de 37 por cento. Que entendimento podemos tirar desses resultados? Eles sugerem que existem normas coletivas que nos pressionam em direção à conformidade. Desejamos ser parte do grupo e, portanto, não queremos ser vistos como diferentes.

Essa pesquisa foi realizada há quase 50 anos. Teria o tempo alterado a validade de suas conclusões? Podemos considerar essas descobertas como generalizáveis para todas as culturas? As evidências indicam que os níveis de conformidade baixaram consistentemente desde o estudo de Asch e que suas conclusões têm limitações culturais.³⁶ A confor-

Figura 9.3 Exemplos de cartões utilizados no estudo de Asch



midade com as normas sociais é mais forte em culturas coletivistas, mas, mesmo nos países individualistas, devemos considerá-la uma força ainda poderosa nos grupos.

Desvios de comportamento no ambiente de trabalho Rosane Costa está aborrecida com um colega que constantemente espalha fofocas e boatos maliciosos e infundados a seu respeito. Débora Medeiros está cansada de um dos membros de sua equipe que, ao confrontar-se com algum problema, desconta sua frustração gritando com ela e com os demais. E Alexandre Dronnt deixou recentemente seu emprego de higienista dental em uma clínica depois que sua chefe o assediou sexualmente diversas vezes.

O que esses episódios têm em comum? Eles mostram funcionários sendo expostos a **desvios de comportamento no ambiente de trabalho**.³⁷ Esse desvio (também chamado *comportamento antissocial* ou *incivilidade no ambiente de trabalho*) abrange os comportamentos voluntários que violam intencionalmente as regras estabelecidas e que, ao serem expressos, ameaçam o bem-estar das organizações e de seus membros. O Quadro 9.1 oferece uma tipologia desse tipo de comportamento, com exemplos de cada um.

Poucas empresas admitem que criam ou permitem condições que encorajem e sustentem o desvio das normas. Mas isso acontece. Muitos trabalhadores relatam maior rudeza e insensibilidade no trato com os outros por parte dos chefes nos últimos tempos. E quase metade dos funcionários que sofreu maus-tratos diz que chegou a pensar em se demitir, sendo que 12 por cento deles realmente o fizeram por esse motivo.³⁸ Um estudo com aproximadamente 1.500 participantes descobriu que, além de aumentar as intenções de desligamento da empresa, a incivilidade no trabalho aumentou o relato de estresse e de doenças físicas.³⁹

Da mesma forma que as demais normas, as atitudes antissociais dos funcionários são configuradas pelo contexto do grupo ao qual pertencem. As evidências demonstram que o comportamento antissocial de um grupo é um indicador significativo do mesmo comportamento por parte de seus membros no trabalho.⁴⁰ Em outras palavras, o desvio de comportamento tende a florescer onde é apoiado por normas coletivas. Os trabalhadores que se socializam com pessoas que frequentemente faltam ao trabalho, seja dentro da empresa, seja fora dela, tendem a faltar também.⁴¹ Para os gestores, isso significa que, sempre que surgirem normas desviantes no ambiente de trabalho, a cooperação, o comprometimento e a motivação dos funcionários estarão em risco.

Alguém que normalmente não se envolveria em comportamento anormal pode fazê-lo ao trabalhar em grupo. Vejamos, por exemplo, o comportamento dos membros de tor-

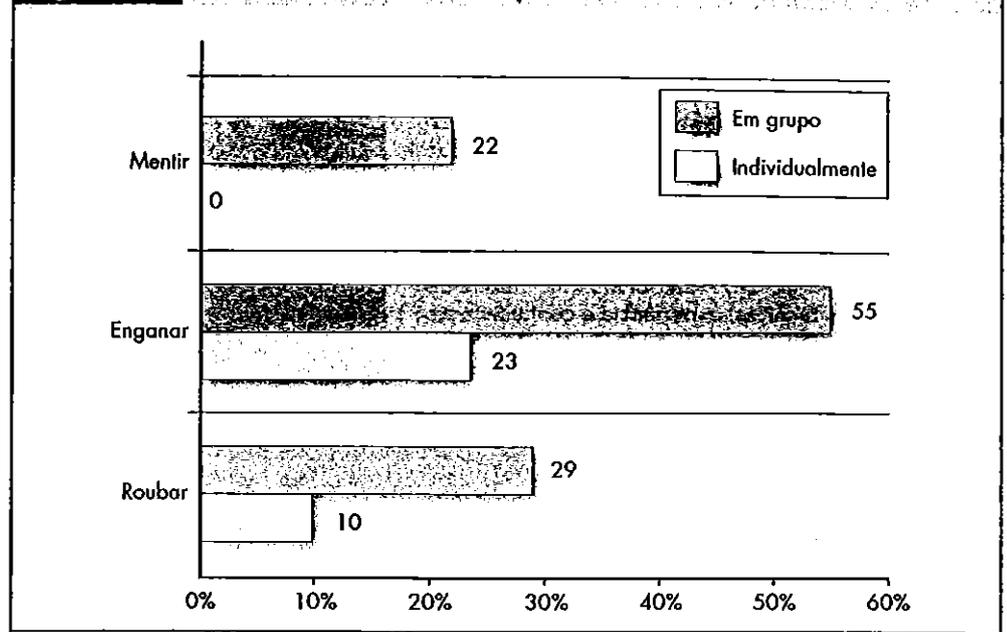
Desvios de comportamento no ambiente de trabalho
Comportamento voluntário que viola importantes normas organizacionais e, dessa forma, ameaça o bem-estar da organização ou de seus membros. Também chamado comportamento antissocial ou incivilidade do ambiente de trabalho.

Quadro 9.1 Tipologia de desvios de comportamento no ambiente de trabalho

| Categoria | Exemplos |
|--------------------|--|
| Produção | Sair mais cedo Reduzir o ritmo de trabalho intencionalmente Desperdiçar recursos |
| Propriedade | Sabotagem Mentir sobre as horas trabalhadas Roubar da organização |
| Política | Mostrar favoritismo Fazer fofocas e espalhar boatos Culpar colegas |
| Agressões pessoais | Assédio sexual Abuso verbal Roubar dos colegas |

Fonte: Adaptado de S. L. Robinson e R. J. Bennett, "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, abr. 1995, p. 565. Copyright 1995, Academy of Management (NY). Reproduzido com permissão da Academy of Management (NY) no formato de livro-texto por meio do Copyright Clearance Center.

Figura 9.4 Grupos e desvios de comportamento no trabalho



cidas organizadas de clubes de futebol. É provável que, longe dos outros torcedores, alguns deles tricotem com suas avós e cuidem de gatinhos órfãos, mas que, ‘em bando’, tenham um comportamento completamente oposto. Na verdade, um estudo recente sugere que aqueles que trabalham em grupo possuem maior tendência a mentir, enganar e roubar do que os indivíduos que trabalham sozinhos. Como mostra a Figura 9.4, nesse estudo, nenhum indivíduo que trabalhava isoladamente mentiu, mas 22 por cento dos que trabalhavam em grupo o fizeram. Os que trabalhavam em grupos tinham maior propensão a mentir (55 por cento contra 23 por cento de indivíduos isolados) e roubar (29 por cento comparado com somente 10 por cento dos que trabalhavam sozinhos).⁴² Uma possível explicação é que os grupos proporcionam um escudo de anonimato, de modo que alguém, que normalmente teme ser pego roubando pode confiar no fato de que outros membros do grupo tiveram a mesma oportunidade de roubar, criando um falso senso de confiança que pode resultar em comportamentos mais agressivos. Assim, os desvios de comportamento dependem das normas aceitas pelo grupo — ou mesmo do fato de um indivíduo ser parte de um grupo.⁴³

Status

Posição social definida ou atribuída pelas pessoas a um grupo ou a seus membros.

Teoria de características do status
Teoria que postula que as diferenças nas características geram hierarquias de status dentro dos grupos.

Status

Uma posição definida socialmente ou atribuída pelas pessoas a um grupo ou a membros de um grupo permeia todas as sociedades. Mesmo os menores grupos têm papéis, direitos e rituais que diferenciam seus membros. O *status* é um motivador relevante e tem importantes consequências comportamentais quando os indivíduos percebem uma disparidade entre o *status* que acreditam possuir e aquele que realmente têm.

O que determina o *status*? De acordo com a **teoria de características do status**, o *status* tende a derivar de três fontes:⁴⁴

1. **O poder que uma pessoa exerce sobre as outras.** Por provavelmente controlarem os recursos do grupo, as pessoas que controlam seus resultados tendem a ser vistas como possuidoras de um alto *status*.
2. **A capacidade de contribuição para as metas do grupo.** As pessoas cujas contribuições são importantes para o sucesso do grupo tendem a ser detentoras de um alto *status*. Algumas pessoas acham que a estrela da NBA, Kobe Bryant, tem mais poder de decisão sobre os jogadores do que seus treinadores (ainda que não tanto quanto Bryant queria!).

O goleiro do São Paulo Rogério Ceni é um membro do grupo com elevado *status*. Jogador do clube desde 1993, quando tinha apenas 19 anos e era reserva de Zetti, Rogério tornou-se uma figura muito importante no elenco são-paulino. Capitão da equipe, o atleta é o goleiro com maior número de gols marcados na história do futebol mundial. Reunindo habilidades técnicas, experiência e conhecimento tático, ele auxilia a organização dos zagueiros dentro de campo e é muito respeitado pelos outros jogadores e treinadores da equipe.



Rubens Cavallari/Folhapress

3. **Características pessoais do indivíduo.** Alguém cujas características pessoais são valorizadas positivamente pelo grupo (boa aparência, inteligência, dinheiro ou simpatia) em geral terá um *status* mais elevado do que aqueles que não possuem tais características.

Status e normas O *status* produz alguns efeitos interessantes sobre o poder das normas e das pressões para a conformidade. Os indivíduos de maior *status* costumam ter mais liberdade para se desviar das normas do que os demais.⁴⁵ Essas pessoas também demonstram mais resistência às pressões para a conformidade do que seus colegas com *status* menores. Quem tem um emprego de alto *status* (como médicos, advogados ou executivos) apresenta reações particularmente negativas à pressão social exercida por pessoas cujos empregos possuem baixo *status*. Por exemplo, os médicos resistem ativamente às decisões tomadas por funcionários de escalão mais baixo de companhias de seguros.⁴⁶ Um indivíduo muito valorizado pelo grupo, mas que não se sente particularmente atraído pelas recompensas sociais oferecidas por ele, é especialmente propenso a não prestar muita atenção às normas.⁴⁷

Essas descobertas explicam por que muitos atletas famosos, estrelas de cinema, vendedores de alto desempenho ou acadêmicos respeitados parecem livres das exigências de aparência e normas sociais que limitam seus colegas de profissão. Como pessoas de alto *status*, eles possuem muito mais autonomia contanto que suas atividades não causem prejuízo ao alcance dos objetivos do grupo.⁴⁸

Status e interação coletiva As pessoas com alto *status* tendem a ser membros mais assertivos do grupo.⁴⁹ Elas se expressam com mais frequência, fazem mais críticas, dão mais ordens e costumam interromper os demais membros mais vezes. Mas as diferenças de *status*, na verdade, inibem a diversidade de ideias e a criatividade nos grupos porque os membros com menor *status* tendem a ser menos participativos nas discussões. Nas situações em que os membros de menor *status* possuem habilidades e capacidades importantes para o sucesso do grupo, essas características são subutilizadas, o que reduz o desempenho geral do grupo.

Inequidade do *status* É importante que os membros do grupo percebam a hierarquia de *status* como justa. Quando é percebida como injusta, gera-se um desequilíbrio que inspira vários tipos de comportamento corretivo.⁵⁰

O conceito de equidade apresentado no Capítulo 6 aplica-se ao *status*. As pessoas esperam que a recompensa faça jus ao custo incorrido. Se Juliana e Carolina são as finalistas na disputa para o cargo de enfermeira-chefe de um hospital, e se está claro que Juliana tem mais tempo de profissão e está mais preparada para assumir a posição, Carolina perceberá a seleção de Juliana como justa. Entretanto, se Carolina for a escolhida por ser nora do diretor do hospital, Juliana se sentirá vítima de uma injustiça.

Os grupos geralmente têm um consenso interno quanto aos critérios de *status* e, dessa forma, existe amplo acordo sobre a hierarquia de seus membros. Entretanto, as pessoas podem enfrentar situações de conflito quando transitam entre grupos cujos critérios de *status* são diferentes, ou quando se juntam a grupos cujos membros têm históricos heterogêneos. Os gestores podem usar sua renda pessoal ou o índice de crescimento de sua empresa como determinante de sucesso. Os burocratas dos órgãos governamentais podem usar suas verbas. Os operários, seu tempo de casa. Quando os grupos são heterogêneos, ou quando os grupos heterogêneos são forçados a ser interdependentes, as diferenças de *status* podem dar origem a conflitos quando se tenta conciliar as distintas hierarquias. Como veremos no Capítulo 10, isso pode ser particularmente problemático quando os gestores criam equipes de trabalho formadas por funcionários com diferentes funções dentro da organização.

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA MÍDIA

A banda do Eu Sozinho

Quando algumas pessoas decidem se reunir para formar uma banda de música, normalmente não têm como objetivo principal fazer grande sucesso no futuro e faturar muitos milhões de reais. Esses fatos são vistos como conseqüências sonhadas, mas não como a meta principal. A criação do grupo costuma ser motivada por interesses musicais semelhantes e pelos laços de amizade existentes entre os membros. Caso o grupo venha a fazer sucesso, assine com uma grande gravadora e 'estoure nas rádios', porém, essas semelhanças e proximidades são muitas vezes esquecidas. Em bandas de sucesso, é comum o surgimento de conflitos e de choques de vaidades entre os membros. Bons exemplos disso são as diversas formações que algumas bandas clássicas já tiveram, como os Rolling Stones e o Pink Floyd, e os casos de brigas e separações, como ocorreu com a banda Oasis.

Grande parte desses problemas decorre das relações de poder existentes entre os membros. Essas relações estabelecem o *status* dos membros do grupo e as posições de liderança e influência entre eles. A fonte do *status* pode ser alguma habilidade única, como a capacidade de compor belas canções ou a proficiência máxima em algum instrumento (como é o caso do guitarrista e compositor Keith Richards nos Rolling Stones e do baixista Flea no Red Hot Chili Peppers). Outras fontes típicas são o carisma e a aparência do vocalista, que podem arrebanhar muitos fãs. Em função do *status* adquirido, os membros da banda podem se tornar líderes no grupo e passar a influenciar outros colegas menos conhecidos do público. Dessa forma, as pessoas 'mais importantes' para a banda acabam ganhando poder, por serem consideradas as maiores responsáveis pelo sucesso do grupo.

Formada em 1993, em Salvador, a Banda Eva serve de exemplo para a distribuição do *status* entre os membros de um conjunto musical. Derivada do Bloco Eva, a banda tinha, em sua formação original, Ivete Sangalo como vocalista. Em pouco tempo o grupo começou a fazer grande sucesso e Ivete destacou-se como sua principal estrela. Em 1998, a cantora substituiu a apresentadora Xuxa em seu programa dominical quando esta entrou em licença-maternidade, o que serviu para mostrar a força do carisma de Ivete Sangalo. A cantora já havia participado de um filme e, posteriormente, foi convidada a participar de diversos programas de televisão, o que demonstrava o grande sucesso que fazia, mesmo longe da Banda Eva.

Em decorrência disso, Ivete, apesar de toda a fortuna que havia conquistado como vocalista da Banda Eva, resolveu seguir em carreira-solo. Com seu enorme talento e carisma, não era difícil prever que ela continuaria tendo enorme sucesso. Dessa forma, a cantora acordou seu desligamento amistoso do conjunto, que ocorreu após o carnaval de 1999. Não houve relato de brigas e a Banda Eva continuou sua trajetória com uma nova vocalista, Emanuelle Araújo.

O caso de Ivete Sangalo e a Banda Eva não é isolado. Mais recentemente, em 2008, a cantora Cláudia Leitte desvinculou-se do Babado Novo, seguindo carreira-solo e levando consigo todos os componentes. Posteriormente, entretanto, a banda retornou aos palcos com uma nova formação. Para recuperar o *status* do grupo, porém, perdido com a saída de Cláudia Leitte, um longo caminho ainda teria de ser percorrido.

Fonte: Luciane André e Luciana Ávila, "Ivete Sangalo comanda a massa e os negócios", *Isto É Gente*, 1 nov. 1999. Disponível em: <www.terra.com.br/istoegente>. Acesso em: 12 fev. 2010.

Tamanho

O tamanho do grupo afeta seu desempenho? Indubitavelmente, a resposta é sim, mas o efeito depende de quais variáveis dependentes você considera.⁵¹ As evidências indicam que os grupos menores são mais rápidos na realização de tarefas e que os indivíduos trabalham melhor em grupos menores do que nos maiores.⁵² Contudo, se a questão for a resolução de problemas, os grupos maiores conseguem resultados consistentemente mais positivos do que os menores.⁵³ Traduzir esses resultados em números específicos é um pouco mais arriscado, mas grupos grandes — com pelo menos 12 membros — são bons porque recebem *inputs* diversificados. Assim, se o objetivo do grupo é descobrir informações factuais, os grupos grandes podem ser mais eficazes. Os grupos pequenos são melhores na realização de algo produtivo com base nesses *inputs*.

Uma das descobertas mais importantes com relação ao tamanho de um grupo é o que foi rotulado de **folga social**, a tendência que as pessoas têm de se esforçar menos ao trabalhar em grupo do que se estivessem trabalhando sozinhas.⁵⁴ Isso desafia diretamente a lógica de que a produtividade de um grupo deveria ser igual a pelo menos a soma da produtividade de cada elemento dele.

Um estereótipo comum sobre os grupos é o de que o espírito de equipe estimula o esforço individual e aumenta a produtividade geral do grupo. Mas esse estereótipo pode estar errado. No final da década de 1920, o psicólogo alemão Max Ringelmann comparou os resultados dos desempenhos individual e de grupo em uma disputa de 'cabo-de-guerra'.⁵⁵ Ele esperava que três pessoas puxando a corda juntas atingissem uma tração três vezes maior que a de um único indivíduo, ou que oito pessoas tivessem uma tração oito vezes maior. Os resultados do experimento de Ringelmann, contudo, não confirmaram essa expectativa. Uma pessoa puxando uma corda sozinha exercia a força de 63 quilos. Em grupos de três, a força caía para 53 quilos por pessoa e, em grupos de oito, a força caía para 31 quilos por pessoa.

Reproduções da pesquisa de Ringelmann com tarefas semelhantes corroboram esses resultados.⁵⁶ O desempenho do grupo aumenta de acordo com seu tamanho, mas a entrada de novos membros provoca quedas na produtividade. Então, pode ser que 'quanto mais, melhor' no sentido de que a produtividade total em um grupo de quatro pessoas é maior do que a de um grupo de três, mas a produtividade individual é reduzida.

O que causa esse comportamento que caracteriza os 'aproveitadores'? Um motivo pode ser a crença de que os outros membros do grupo não estão fazendo sua parte. Se você vê os demais como preguiçosos ou ineptos, pode tentar restabelecer o equilíbrio reduzindo o próprio esforço. Outra explicação seria a dispersão da responsabilidade. Como os resultados do grupo não podem ser atribuídos a uma única pessoa, a relação entre a contribuição de cada um e o resultado do grupo é um tanto obscura. As pessoas podem se sentir tentadas a 'se encostar' e esperar pelo esforço do grupo. As implicações desse fenômeno para o comportamento organizacional são significativas. Quando os gestores utilizam situações de trabalho coletivo para melhorar o moral e o espírito de equipe, é preciso que também ofereçam os meios de identificação dos esforços individuais. Se isso não for feito, os gestores precisam equilibrar a perda de produtividade pelo uso de grupos com quaisquer ganhos na satisfação dos funcionários.⁵⁷

Há muitas maneiras de se prevenir a folga social: (1) Estabeleça as metas dos grupos de forma que eles tenham um projeto no qual se empenhar; (2) aumente a competitividade entre os grupos, o que também faz que o grupo foque no resultado compartilhado; (3) encarregue-se de criar avaliações pelos pares de modo que cada pessoa possa avaliar a contribuição de cada membro do grupo; (4) selecione membros que tenham a motivação alta e prefiram trabalhar em grupo e (5) se possível, distribua recompensas aos grupos, baseadas, em parte, na contribuição exclusiva de cada membro.⁵⁸ Embora nenhuma dessas ações seja uma 'solução mágica' que possa prevenir a folga social em todos os casos, elas poderão minimizar seus efeitos.

Folga social
Tendência que as pessoas têm de se esforçar menos ao trabalhar em grupo do que se estivessem trabalhando sozinhas.



Coesão

Coesão
Grau em que os membros são atraídos entre si e motivados a permanecer como grupo.

Os grupos diferem com relação a sua **coesão**, ou seja, o grau em que os membros são atraídos entre si e motivados a permanecer unidos como grupo. Alguns grupos de trabalho são coesos porque seus membros passam a maior parte do tempo juntos, ou porque seu tamanho reduzido facilita a interação, ou porque ameaças externas resultaram na aproximação de seus membros entre si. A coesão é importante porque afeta a produtividade do grupo.⁵⁹

As pesquisas mostram consistentemente que a relação entre a coesão e a produtividade depende das normas de desempenho.⁶⁰ Se as normas de desempenho para qualidade e cooperação com indivíduos de fora do grupo, por exemplo, forem exigentes, um grupo coeso será mais produtivo do que um menos coeso. Mas, se a coesão for grande e as normas de desempenho forem fracas, a produtividade será baixa. Se a coesão for pequena e as normas estabelecerem níveis elevados, a produtividade será mais alta, mas menor do que em um grupo coeso com normas exigentes. Quando tanto a coesão como as normas de desempenho são fracas, a produtividade fica entre baixa e moderada. Essas conclusões estão resumidas na Figura 9.5.

O que pode ser feito para estimular a coesão do grupo? (1) Reduzir o tamanho do grupo; (2) estimular a concordância sobre os objetivos do grupo; (3) aumentar o tempo que os membros do grupo passam juntos; (4) aumentar o *status* do grupo e a dificuldade percebida para a admissão nele; (5) estimular a competição com outros grupos; (6) dar recompensas ao grupo, em vez de recompensar seus membros individualmente; (7) isolar fisicamente o grupo.⁶¹

Figura 9.5 Relação entre coesão, normas de desempenho e produtividade do grupo

| | | Coesão | |
|----------------------|-------|---------------------|-----------------------------------|
| | | Alta | Baixa |
| Normas de desempenho | Alta | Alta produtividade | Produtividade moderada |
| | Baixa | Baixa produtividade | Produtividade de moderada a baixa |

Tomada de decisões em grupo

A crença de que duas cabeças pensam melhor do que uma é amplamente aceita como correta em muitos países (os tribunais de júri são fruto dessa convicção). Hoje em dia, muitas decisões nas organizações são tomadas por grupos, equipes ou comitês.⁶² Nesta seção, vamos examinar a tomada de decisões em grupo.

Grupos versus indivíduos

Os grupos para a tomada de decisões vêm sendo amplamente utilizados nas organizações, mas isso gera decisões melhores do que aquelas tomadas por um único indivíduo? A resposta depende de uma série de fatores. Vamos começar por discutir os pontos fortes e fracos dos processos de tomada de decisão em grupo.⁶³

A Brascontel, distribuidora de equipamentos de telefonia de São Paulo, busca elevar a coesão de seus representantes de vendas com o objetivo de conquistar novos clientes e de manter os atuais. Uma das formas encontradas para atingir esse objetivo são as festas de confraternização. Em um desses encontros, a empresa financiou um churrasco em um cartódromo da cidade. Dessa maneira, os representantes sentem-se mais unidos e comprometidos com o bom resultado de toda a equipe.⁴⁴



Maurício Baboghlujan

Pontos fortes da tomada de decisões em grupo Os grupos geram *informações e conhecimentos mais abrangentes*. Por agregar os recursos de diversos indivíduos, os grupos conseguem mais *input*, além de heterogeneidade, para o processo decisório. Eles oferecem uma *maior diversidade de pontos de vista*. Isso cria oportunidade para um número maior de abordagens e alternativas a serem consideradas. Finalmente, os grupos aumentam a *aceitação de uma solução*. Muitas decisões fracassam porque não são aceitas pelas pessoas. Os membros de um grupo que participam da tomada de uma decisão tendem a apoiar a solução escolhida e a estimular os demais a aceitá-la.

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL INTERNACIONAL

Coesão de grupo nas diferentes culturas

Um estudo recente procurou determinar se motivar os grupos de trabalho, oferecendo tarefas mais complexas e maior autonomia, resultaria em maior coesão do grupo. Os pesquisadores estudaram equipes de bancos nos Estados Unidos, uma cultura individualista, e em Hong Kong, uma cultura coletivista. Os resultados mostraram que, independentemente das culturas às quais pertenciam as equipes, oferecer mais liberdade e tarefas difíceis de realizar criou um grupo mais coeso. Como resultado, o desempenho da equipe melhorou.

No entanto, as equipes de culturas individualistas reagiram mais fortemente ao aumento de complexidade e autonomia das tarefas do que as de culturas coletivas. Elas se tornaram mais unidas e mais comprometidas e, como resultado, receberam melhores avaliações de desempenho de seus supervisores do que as de culturas

coletivistas. Os coletivistas pareceram mais sensíveis aos estados de ânimo de seus colegas, o que significa que a motivação e o bom humor de um membro do grupo podem transbordar e aumentar a motivação e o bom humor dos outros. Por que essas diferenças culturais existem? Uma explicação é que as equipes coletivistas já têm uma predisposição de trabalhar em grupo, portanto há menos necessidade de aumentar esse tipo de trabalho. Essa conclusão é apoiada por outra pesquisa, que mostrou que os coletivistas apresentam menos propensão à folga social quando trabalham em grupo em comparação com os individualistas.

Qual é a lição? Os gestores em culturas individualistas talvez precisem trabalhar mais para aumentar a coesão da equipe. Uma forma de fazer isso é oferecer mais tarefas desafiadoras e mais independência às equipes.

Fontes: Baseado em R. Ilies, D. T. Wagner e F. P. Morgeson, "Explaining Affective Linkages in Teams: Individual Differences in Susceptibility to Contagion and Individualism-Collectivism", *Journal of Applied Psychology*, 92, n. 4, 2007, p. 1140-1148; E. M. Stark, J. D. Shaw e M. K. Duffy, "Preference for Group Work, Winning Orientation, and Social Loafing Behavior in Groups", *Group and Organization Management*, 32, n. 6, 2007, p. 699-723; e D. Man e S. S. K. Lam, "The Effect of the Job Complexity and Autonomy on Cohesiveness in Collectivist and Individualist Work Groups: A Cross-Cultural Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, dez. 2003, p. 979-1001.

Pontos fracos da tomada de decisões em grupo As decisões em grupo também têm suas desvantagens. Elas consomem muito tempo, pois os grupos em geral demoram muito mais para chegar a uma solução. Existem *pressões para a conformidade*. O desejo dos membros de serem aceitos e valorizados pelo grupo pode sufocar qualquer desacordo explícito. As discussões podem ser *dominadas por um indivíduo ou um pequeno subgrupo*. Se essa coalizão dominante for composta de membros de capacitação baixa ou média, a eficácia geral do grupo será prejudicada. Finalmente, as decisões em grupo sofrem de certa *ambiguidade da responsabilidade*. No processo decisório individual, é óbvia a responsabilidade pelo resultado. No processo em grupo, a responsabilidade de um membro fica diluída.

Eficácia e eficiência A afirmação de que os grupos são mais eficazes do que os indivíduos depende de como se define eficácia. As decisões tomadas em grupo tendem a ser mais *precisas* do que a média dos indivíduos no grupo, mas menos precisas do que os julgamentos dos indivíduos mais capacitados.⁶⁵ Em matéria de rapidez, os indivíduos serão melhores. Se a *criatividade* é importante, os grupos tendem a ser mais eficazes que os indivíduos. E, se a eficácia significar o grau de *aceitação* da solução final, o voto irá novamente para o grupo.⁶⁶

Mas a eficácia não pode ser avaliada sem que também levemos em conta a eficiência. O grupo costuma ficar sempre em segundo lugar na comparação com os indivíduos. Com raras exceções, a tomada de decisões em grupo consome muito mais horas de trabalho do que o processo individual para resolver o mesmo problema. As exceções são aquelas situações em que, para conseguir a mesma quantidade de contribuições diversas, o indivíduo que toma a decisão tem de gastar muito tempo fazendo pesquisas em arquivos ou falando com pessoas. Como os grupos podem contar com pessoas de áreas diversas, o tempo gasto no levantamento de informações pode ser reduzido. Entretanto, como mencionamos, essa vantagem de eficiência tende a ser uma exceção. Os grupos são geralmente menos eficientes que os indivíduos. Ao decidir pelo uso dos grupos no processo decisório, portanto, os gestores devem questionar se os ganhos em eficácia serão suficientes para suplantarem as perdas de eficiência.

Resumo Os grupos oferecem um excelente veículo para a realização de diversas etapas do processo de tomada de decisões. Eles são um meio de reunir as informações de forma mais ampla e profunda. Se o grupo for composto de pessoas com históricos diferentes, as alternativas geradas serão mais extensivas, e a análise, mais crítica. Quando a solução final for escolhida, haverá mais gente do grupo de decisão para apoiá-la e implementá-la. Essas vantagens, entretanto, podem ser contrapostas pelo tempo consumido pelo grupo, pelos

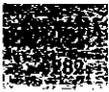
MITO OU CIÊNCIA?

Duas cabeças são melhores do que uma?

Duas cabeças não necessariamente são sempre melhores do que uma. Na verdade, as evidências confirmam, de modo geral, a superioridade dos indivíduos sobre os grupos quando há *brainstorming*. O melhor indivíduo do grupo também toma as melhores decisões do que o grupo como um todo, embora os grupos tendam a se sair melhores do que os membros comuns do grupo, individualmente.⁶⁷

As pesquisas também indicam que os grupos são superiores apenas quando seguem certos critérios.⁶⁸

1. **Diversidade dos membros do grupo.** Os benefícios de 'duas cabeças' demandam que elas sejam diferentes em habilidades e capacidades.
2. **Os membros do grupo devem ser capazes de comunicar suas ideias de forma aberta e livre.** Isso requer a ausência de hostilidades e intimidações.
3. **A tarefa a ser realizada deve ser complexa.** Em comparação com os indivíduos, os grupos funcionam melhor em tarefas complexas do que nas simples.



conflitos internos criados e pelas pressões para a conformidade. Portanto, em alguns casos, espera-se que os indivíduos tomem melhores decisões do que os grupos.

Pensamento de grupo e mudança de posição do grupo

Dois subprodutos da tomada de decisões em grupo têm o potencial de afetar a capacidade do grupo para avaliar objetivamente as alternativas e chegar a soluções de alta qualidade.

Pensamento de grupo ou *groupthink*
Situação em que as pressões por conformidade impedem que o grupo avalie as alternativas de ação de maneira racional e crítica.

O primeiro fenômeno, chamado **pensamento de grupo ou *groupthink***, está relacionado às normas. Ele descreve as situações em que as pressões por conformidade impedem que o grupo avalie criticamente propostas incomuns, minoritárias ou impopulares. Esse fenômeno atua como uma doença que ataca muitos grupos e pode prejudicar seu desempenho ao extremo. O segundo fenômeno é a **mudança de posição do grupo ou *groupshift***. Ela indica a situação em que, ao discutir um conjunto de alternativas e escolher uma solução, os membros do grupo tendem a exagerar suas posições iniciais. Algumas vezes, o cuidado excessivo domina, e há uma mudança para o conservadorismo. Contudo, os grupos tendem a assumir posturas de risco com mais frequência. Vamos examinar cada um desses fenômenos detalhadamente.

Mudança de posição do grupo ou *groupshift*
Tendência do grupo em exacerbar as posições iniciais dos seus membros, podendo levar ao conservadorismo extremo ou a uma postura demasiado arriscada.

Pensamento de grupo Alguma vez você já sentiu vontade de falar em uma reunião, aula ou em um grupo informal e acabou desistindo? Um dos motivos pode ser a timidez. Ou você pode ter sido vítima do pensamento de grupo, que ocorre quando as normas para o consenso passam por cima da avaliação realista das alternativas de ação e da expressão dos pontos de vista desviantes, minoritários ou impopulares. A eficiência mental do indivíduo, seu senso de realidade e seu julgamento moral sofrem como resultado da pressão do grupo.⁶⁹

Todos já observamos os sintomas do pensamento de grupo:

1. Os membros do grupo racionalizam qualquer resistência as suas premissas. Não importa quão fortes sejam as evidências que contradigam suas premissas básicas, eles continuam reforçando-as de maneira constante.
2. Os membros exercem pressões diretas sobre aqueles que momentaneamente expressam dúvidas a respeito de qualquer visão compartilhada pelo grupo ou sobre quem questiona a validade dos argumentos que apoiam a alternativa favorita do grupo.
3. Os membros que têm dúvidas ou pontos de vista diferentes procuram não se desviar do que parece ser o consenso do grupo, seja calando-se sobre suas apreensões, seja minimizando para si mesmos a importância de suas dúvidas.
4. Há uma ilusão de unanimidade. Se alguém permanece calado, presume-se que esteja de pleno acordo. Em outras palavras, a abstenção é considerada um voto favorável.⁷⁰

O pensamento de grupo parece estar intimamente ligado às conclusões do experimento de Asch com o dissidente solitário. As pessoas que têm um posicionamento diferente daquele da maioria dominante são pressionadas a suprimir, esconder ou modificar seus verdadeiros sentimentos e convicções. Como membros de um grupo, achamos mais agradável estar em concordância — ser uma parte positiva do grupo — do que ser uma força de ruptura, mesmo que esta seja necessária para melhorar a eficácia das decisões.

O pensamento de grupo ataca todos os grupos? Não. Ele parece ocorrer com mais frequência quando existe uma clara identidade de grupo, quando os membros têm uma imagem positiva do grupo que pretendem proteger e quando este percebe uma ameaça coletiva para sua imagem positiva.⁷¹ Assim, o pensamento de grupo não é um mecanismo de supressão de dissidências, mas uma forma de o grupo proteger sua imagem positiva. Por exemplo, para a Nasa, os problemas relativos a pensamento de grupo resultavam da tentativa de confirmar sua identidade como uma 'organização de elite que nunca pode estar errada'.⁷²

O que os gestores podem fazer para minimizar o pensamento de grupo?⁷³ Uma coisa é monitorar o tamanho do grupo. As pessoas ficam mais intimidadas e hesitantes quando o grupo aumenta. Embora não haja um número mágico capaz de eliminar esse tipo de pensamento, os membros se sentem menos responsáveis pessoalmente quando o grupo é for-

mado por mais de dez pessoas. Os gestores também devem encorajar os líderes dos grupos a assumir um papel imparcial. Eles devem procurar a contribuição de todos os membros e evitar a manifestação das próprias opiniões, especialmente nos primeiros estágios de uma deliberação. Outra coisa a ser feita é indicar um membro do grupo para fazer o papel de advogado do diabo. Esse membro terá a função de desafiar abertamente a posição da maioria e oferecer perspectivas divergentes. Outra sugestão é utilizar exercícios que estimulem a discussão ativa de alternativas diferentes sem ameaçar o grupo e sem estimular a proteção de sua identidade. Um desses exercícios seria levar os membros do grupo a discutir os perigos e riscos representados por uma decisão e a postergar a discussão de seus ganhos potenciais, de modo que primeiro eles falem sobre os perigos e riscos inerentes às decisões. Ao pedir às pessoas que primeiro se concentrem nos aspectos negativos de uma decisão, o grupo terá menor probabilidade de evitar pontos de vista dissidentes e maior probabilidade de conseguir chegar a uma avaliação mais objetiva.

Mudança de posição do grupo ou polarização do grupo Há diferenças entre as decisões do grupo e as decisões individuais de seus membros.⁷⁴ Em alguns casos, as decisões dos grupos são mais conservadoras. No entanto, na maioria das vezes, essas decisões tendem a um risco maior.⁷⁵

O que parece acontecer aqui é que o debate conduz a um extremismo das posições previamente adotadas pelos membros do grupo. Os conservadores tornam-se ainda mais cautelosos e os tipos mais assertivos tendem a correr mais riscos. Em outras palavras, a discussão do grupo tende a exacerbar as posições iniciais das pessoas.

Podemos encarar a polarização do grupo como um caso especial de pensamento de grupo. A decisão do grupo reflete a norma dominante que se desenvolve durante a discussão. A mudança irá para uma postura mais cautelosa ou mais arriscada, dependendo da norma dominante anterior à discussão.

A mudança de posição em direção aos riscos gerou uma série de explicações para esse fenômeno.⁷⁶ Já se argumentou, por exemplo, que a discussão faz que os membros do grupo sintam-se mais confortáveis uns com os outros e, portanto, mais arrojados e ousados. Outra explicação é a difusão das responsabilidades. As decisões em grupo isentam os membros, individualmente, da responsabilidade pela escolha final, portanto, pode-se assumir um risco maior. Também é provável que as pessoas assumam posturas extremadas porque querem demonstrar quão diferentes são de quem está de fora.⁷⁷ Aqueles que se encontram às margens de movimentos sociais e políticos assumem posições cada vez mais extremas simplesmente para provar que estão de fato comprometidos com a causa.

Como podemos usar essas descobertas? Reconhecendo que as decisões em grupo tendem a extremar as posições originais de seus membros, que a mudança costuma ser em direção a posturas mais arriscadas e que a direção da mudança, para a cautela ou o risco, vai depender das inclinações pessoais antes da discussão.

Vamos agora apresentar algumas técnicas por meio das quais os grupos tomam as decisões. Elas reduzem alguns aspectos disfuncionais na tomada de decisões em grupo.

Técnicas de tomada de decisões em grupo

A forma mais comum de tomada de decisões em grupo ocorre nos **grupos de interação**. Neles, os membros interagem face a face, usando a interação verbal e a não verbal para se comunicar. Mas, como demonstrou nossa discussão sobre pensamento de grupo, os grupos de interação geralmente fazem uma autocensura e pressionam seus membros à conformidade de opinião. Tem-se proposto o *brainstorming*, a técnica de grupo nominal e as reuniões eletrônicas como formas de reduzir os problemas inerentes aos tradicionais grupos de interação.

O *brainstorming* pode superar as pressões para a conformidade que dificultam o desenvolvimento de alternativas criativas⁷⁸ ao estimular toda e qualquer alternativa ao mesmo tempo em que impede críticas a elas.

Em uma típica sessão de *brainstorming*, entre seis e 12 pessoas, aproximadamente, sentam-se a uma mesa. O líder coloca o problema de maneira clara para que todos os partici-

Grupos de interação
Grupos típicos nos quais os membros interagem entre si, face a face.

Brainstorming
Processo de geração de ideias que estimula as pessoas a expressarem toda e qualquer alternativa ao mesmo tempo em que impede críticas a elas.

pantes possam compreendê-lo. Os participantes, então, começam a gerar o maior número possível de alternativas, dentro de um limite de tempo. Não é permitida nenhuma crítica às ideias e todas elas são registradas para posterior discussão e análise. Uma ideia estimula a outra e as críticas, mesmo às soluções mais bizarras, só serão permitidas mais tarde. Os participantes se sentem encorajados a 'pensar o incomum'.

O *brainstorming* pode de fato gerar ideias — mas não de uma maneira eficiente. As pesquisas mostram, de forma consistente, que os indivíduos que trabalham sozinhos produzem mais ideias do que um grupo em uma sessão de *brainstorming*. Uma das razões principais é em virtude do 'bloqueio de produção'. Quando as pessoas estão produzindo ideias em um grupo, há muita gente falando ao mesmo tempo, bloqueando o processo de raciocínio e impedindo, no final, o compartilhar das ideias.⁷⁹ Outro estudo ainda alerta que o *brainstorming* é mais bem aplicado quando se desenvolvem produtos simples ou se tenta solucionar problemas mais genéricos em uma organização, já que não se mostrou uma técnica efetiva em matérias mais complexas, como produtos de elevada tecnologia.⁸⁰ As duas técnicas que apresentaremos a seguir vão além disso, oferecendo métodos para realmente se chegar a uma solução preferível.⁸¹

A **técnica de grupo nominal** restringe a discussão e a comunicação interpessoal durante o processo de tomada de decisões, daí o termo *nominal*. Os membros do grupo estão todos fisicamente presentes, como em qualquer reunião tradicional, mas cada um atua de forma independente. Um problema é apresentado e as seguintes etapas se sucedem:

1. As pessoas se reúnem como em um grupo, mas, antes de iniciar a discussão, cada membro coloca, por escrito, suas ideias sobre o problema;
2. Depois desse período de silêncio, cada participante apresenta uma ideia ao grupo. Nenhuma discussão é permitida até que todas as ideias tenham sido apresentadas e registradas.
3. O grupo discute as ideias para esclarecê-las e as avalia.
4. Cada participante, em silêncio e separadamente dos demais, faz uma classificação das ideias apresentadas. A ideia que for mais bem classificada determina a decisão final.

A principal vantagem da técnica de grupo nominal é que ela permite que o grupo se reúna formalmente, mas sem restringir o pensamento independente, como ocorre com o grupo de interação. As pesquisas mostram que os grupos nominais em geral superam em desempenho os de *brainstorming*.⁸²

A mais recente abordagem da tomada de decisões em grupo mescla a técnica de grupo nominal com uma sofisticada tecnologia de informatização.⁸³ Ela é chamada técnica de grupo apoiada por computador, ou **reunião eletrônica**. Tendo a tecnologia disponível, o conceito é muito simples. Até 50 pessoas se sentam a uma mesa em forma de ferradura, cada uma com um terminal de computador à frente. As questões são apresentadas e os participantes digitam a resposta em seu terminal. Os comentários individuais e anônimos, bem como os votos de cada um, são apresentados em uma tela de projeção colocada na sala. Essa técnica permite que as pessoas sejam absolutamente honestas, sem medo de represálias. É também muito rápida, já que elimina as conversas paralelas, pois não há digressão e todos podem 'falar' simultaneamente sem atrapalhar uns aos outros. As mais recentes evidências, entretanto, indicam que as reuniões eletrônicas não trazem a maior parte dos benefícios a que se propõem. Elas, na verdade, *reduzem* a eficácia do grupo, exigem *mais* tempo para a realização das tarefas e *diminuem* a satisfação dos membros do grupo em comparação com os grupos face a face.⁸⁴ De qualquer maneira, o atual entusiasmo pelas comunicações eletrônicas sugere que essa tecnologia veio para ficar e deve crescer ainda mais em popularidade no futuro.

Cada uma das quatro técnicas de decisão em grupo possui pontos fortes e fracos. A escolha da mais adequada vai depender dos critérios escolhidos e de uma análise de custo-benefício. Como mostra o Quadro 9.2, o grupo de interação é apropriado para conseguir o comprometimento com uma solução, o *brainstorming* desenvolve a coesão do grupo, a técnica de grupo nominal é uma forma econômica de gerar muitas ideias e as reuniões eletrônicas minimizam a pressão social e os conflitos.

Técnica de grupo nominal

Método de tomada de decisões em grupo no qual os membros se reúnem para escolher uma solução de maneira sistemática, porém independente.

Reunião eletrônica

Reunião na qual os participantes interagem por meio de computadores, permitindo o anonimato dos comentários e da votação de cada um.

Quadro 9.2 Avaliação da eficácia dos grupos

| Critério de eficácia | Tipo de grupo | | | |
|--------------------------------------|---------------|---------------|----------|------------|
| | Interação | Brainstorming | Nominal | Eletrônico |
| Número e qualidade de ideias | Baixo | Moderado | Alto | Alto |
| Pressão social | Alta | Baixa | Moderada | Baixa |
| Custo | Baixo | Baixo | Baixo | Alto |
| Velocidade | Moderada | Moderada | Moderada | Moderada |
| Orientação para a tarefa | Baixa | Alta | Alta | Alta |
| Potencial de conflitos interpessoais | Alto | Baixo | Moderado | Baixo |
| Comprometimento com a solução | Alto | Não se aplica | Moderado | Moderado |
| Desenvolvimento da coesão do grupo | Alto | Alto | Moderado | Baixo |

Implicações globais

A maior parte das pesquisas sobre grupos foi conduzida na América do Norte, mas essa situação está mudando muito rápido. Há três áreas de pesquisa de grupos em que as questões interculturais são particularmente importantes.

Status e cultura As diferenças culturais afetam o *status*? A resposta é sim.⁸⁵

A importância do *status* varia entre as culturas. Os franceses são extremamente preocupados com o *status*. Na América Latina e na Ásia, ele costuma estar relacionado ao nome de família ou à posição formal dentro de uma organização. No Brasil, observa-se que o grande marcador de *status* é o dinheiro, sendo a classe social de cada um definida pela respectiva riqueza, ao passo que, no Japão, esse elemento é a honra (ligada, essencialmente, à ascendência dos indivíduos).⁸⁶ Já nos Estados Unidos e na Austrália, o *status* costuma estar vinculado mais às conquistas pessoais do que aos títulos ou à genealogia.⁸⁷

É importante compreender quem e o quê detém *status* ao interagir com culturas diferentes da sua. Um executivo brasileiro que não sabe que o montante de sua riqueza não é uma medida de importância para um executivo japonês, ou que os britânicos dão muito valor à genealogia e à classe social, provavelmente vai acabar ofendendo seus colegas estrangeiros e, em consequência, perderá sua eficácia no relacionamento interpessoal.

Folga social A folga social aparenta ter um viés ocidental. É condizente com culturas individualistas, como a dos Estados Unidos e do Canadá, que são dominadas pelos interesses pessoais. Estudos que comparam trabalhadores norte-americanos com os chineses e israelenses (ambos de sociedades coletivistas) mostraram que tanto os chineses como israelenses não apresentavam inclinação para tal comportamento. Na verdade, eles têm desempenho melhor em grupo do que trabalhando sozinhos. Já o brasileiro, tão conhecido por sua simpatia e hospitalidade com os demais, foi considerado individualista no trabalho,⁸⁸ fato que pode sugerir, à semelhança dos Estados Unidos e Canadá, uma tendência para a folga social.

Diversidade do grupo Cada vez mais estão sendo feitas pesquisas sobre como a diversidade influencia o desempenho do grupo. Algumas delas observam a diversidade cultural e outras consideram a diversidade em outras características (como raça e sexo). De modo geral, a pesquisa tem identificado tanto os custos quanto os benefícios da diversidade do grupo.

A diversidade parece aumentar os conflitos no grupo, especialmente nas primeiras fases de sua constituição, o que resulta em baixo moral do grupo e na saída de seus membros. Um



estudo incluindo grupos que tinham diferenças culturais (composto de pessoas de diferentes países) e homogêneos (composto de pessoas de um mesmo país) descobriu que, em um exercício de sobrevivência no mundo selvagem (semelhante ao exercício em grupo deste capítulo), os grupos tiveram um desempenho igualmente bom, mas os grupos diversificados ficaram menos satisfeitos com seus grupos, foram menos coesos e apresentaram mais conflitos.⁸⁹

No entanto, acumulam-se mais evidências de que, com o tempo, os grupos diversificados cultural e demograficamente podem ter um desempenho melhor se conseguirem superar seus conflitos iniciais.

A diversidade no nível superficial — características observáveis, tais como nacionalidade, raça e sexo — alerta as pessoas sobre possíveis diferenças da diversidade no nível profundo — tais como atitudes, valores e opiniões. Um pesquisador argumenta: “Você pode observar que a mera presença de diversidade, como o sexo ou raça, na verdade, dá a indicação ao grupo de que pode haver diferenças de opinião”. Embora essas diferenças possam levar ao conflito, elas também oferecem uma oportunidade de resolver problemas de maneiras inovadoras.

Um estudo de comportamento de um júri descobriu que os mais diversificados pareciam deliberar por mais tempo, compartilhar mais informações e cometer menos erros concretos ao discutir evidências. Dois outros estudos de grupos de alunos de um MBA descobriram que a diversidade de nível superficial levou a uma abertura maior mesmo quando não havia nenhuma diversidade no nível profundo. Nesses casos, a diversidade de nível superficial de um grupo pode indicar subconscientemente aos membros do grupo que sejam mais abertos a novas ideias.⁹⁰

Em resumo, o impacto da diversidade cultural sobre os grupos tem produzido evidências mistas. É difícil ficar em um grupo diversificado em curto prazo. No entanto, se os membros puderem superar suas diferenças, com o tempo a diversidade pode ajudá-los a ser mais abertos e criativos, permitindo-lhes produzir melhor a longo prazo. No entanto, mesmo os efeitos positivos da diversidade no desempenho do grupo não parecem ser especialmente fortes. É como um pesquisador especificou: “A justificativa empresarial em favor da diversidade (em matéria de resultados financeiros demonstráveis) é difícil de ser mantida se for baseada nas pesquisas até então existentes”.⁹¹

Resumo e implicações para os gestores

Desempenho Entre os mais destacados fatores estruturais do grupo relacionados ao desempenho, encontramos a percepção do papel, as normas, as diferenças de *status*, o tamanho do grupo e a coesão.

Existe uma relação positiva entre a percepção do papel e a avaliação de desempenho do funcionário.⁹² O grau de congruência entre a percepção do trabalho do chefe e do funcionário influencia a maneira como este último terá seu desempenho julgado. Se a percepção que o funcionário tem de seu trabalho corresponde às expectativas que o chefe tem de seu papel, ele terá uma boa avaliação de desempenho.

As normas controlam o comportamento, estabelecendo padrões do que é certo e errado. As normas de determinado grupo podem ajudar a explicar o comportamento de seus membros. Quando essas normas valorizam resultados de nível elevado, os executivos podem esperar desempenhos individuais bem melhores do que quando elas visam restringir os resultados. As normas que sustentam comportamentos antissociais aumentam a probabilidade de que os funcionários se envolvam em desvios de comportamento.

As injustiças com relação ao *status* geram frustrações e podem influenciar negativamente a produtividade e a disposição do funcionário em se manter na organização. A incongruência pode levar a uma redução da motivação e a uma busca por uma maneira de reestabelecer a justiça (por exemplo, procurando outro emprego). Como as pessoas de

menor *status* tendem a participar menos de discussões nos grupos, aqueles grupos com diferenças muito grandes de *status* podem inibir a participação de alguns e reduzir seu desempenho.

O impacto do tamanho do grupo em seu desempenho depende da tarefa. Os grupos maiores são mais eficazes para tarefas de levantamento de informações. Os menores, para tarefas de implementação de ações. Nosso conhecimento sobre a folga social sugere que, quando são utilizados grupos grandes, deve-se procurar estabelecer medidas para o desempenho individual dentro deles.

Por último, a coesão também pode ou não influenciar o nível de produtividade do grupo, dependendo de suas normas com relação ao desempenho.

Satisfação A alta congruência entre o chefe e o funcionário com relação à percepção do trabalho deste último está significativamente ligada à satisfação do funcionário.⁹³ Os conflitos de papéis estão associados a tensões no trabalho e à insatisfação.⁹⁴

A maioria das pessoas prefere se comunicar com outras em seu mesmo nível de *status* ou em nível mais elevado.⁹⁵ Consequentemente, podemos esperar uma satisfação maior entre os funcionários cujas funções minimizam a necessidade de interação com indivíduos de *status* inferior ao deles.

A relação entre satisfação e tamanho do grupo é o que intuitivamente se espera: quanto maior o grupo, menor a satisfação de seus membros.⁹⁶ À medida que o tamanho do grupo aumenta, diminuem as oportunidades de participação e interação social, assim como a habilidade de seus membros se identificarem com as realizações do grupo. Ao mesmo tempo, um número maior de membros também favorece dissidências, conflitos e a formação de subgrupos, e tudo isso o torna uma entidade pouco agradável de se fazer parte.

Ponto

Contraponto

Todo trabalho deveria ser planejado para funcionar em grupo

Os grupos, e não os indivíduos, são a matéria-prima ideal para a construção de uma organização. Existem pelo menos seis motivos para que o trabalho seja planejado em função dos grupos.

Primeiro, em geral, os grupos tomam melhores decisões do que a média dos indivíduos.

Segundo, com o crescimento da tecnologia, a sociedade está se tornando mais interconectada. Veja o crescimento de redes sociais da Internet como o Twitter, o Orkut, o Facebook e o LinkedIn. As pessoas estão conectadas de qualquer maneira, então por que não planejar o trabalho da mesma forma?

Terceiro, os grupos pequenos são bons para as pessoas. Eles podem satisfazer suas necessidades sociais e oferecer apoio para os funcionários em tempos de estresse ou em meio a uma crise. As evidências indicam que o apoio social — tanto quando é oferecido como quando é recebido — faz as pessoas felizes e até permite que elas vivam mais.

Quarto, os grupos são ferramentas muito eficazes para a implementação de decisões. Eles conquistam o comprometimento de seus membros, de maneira que as decisões são acatadas e levadas a cabo com mais sucesso.

Quinto, os grupos conseguem controlar e disciplinar seus membros por meios que são extremamente difíceis para os sistemas disciplinares oficiais e impessoais. As normas do grupo são mecanismos de controle poderosos.

Sexto, os grupos são uma forma de as grandes organizações se preservarem de muitos dos efeitos negativos de seu tamanho expandido. Os grupos evitam que os canais de comunicação se alonguem demais, que a hierarquia cresça demasiadamente e que as pessoas se sintam perdidas em uma multidão.

O rápido crescimento das organizações baseadas em grupos na última década sugere que já podemos estar a caminho do dia em que todo o trabalho será planejado para execução em grupo.

Nações capitalistas, como Estados Unidos, Canadá, Austrália e Inglaterra, valorizam o indivíduo. O planejamento do trabalho em função de grupos não condiz com os valores econômicos desses países. Além do mais, como o capitalismo e o espírito empreendedor espalharam-se pelo mundo, tendo-se estabelecido na maioria das regiões do planeta, como no Leste Europeu, na Ásia e em outras sociedades mais coletivistas, como a brasileira, a tendência em todos os mercados de trabalho é que a ênfase fique menos nos grupos e mais nos indivíduos.

Os valores sociais, culturais e econômicos moldam as atitudes e o comportamento das pessoas. Diante disso, nas sociedades capitalistas modernas, as conquistas individuais e a competição são valorizadas pelas crenças da própria população. Além da noção de disputa e da busca pela maximização dos resultados individuais, os valores capitalistas fortalecem a necessidade de vincular os esforços das pessoas aos próprios resultados, independentemente das ações de outros membros de um grupo. Além disso, os valores capitalistas incentivam as pessoas a fazer parte de um grupo em que possam manter uma forte identidade individual, impedindo a sublimação da própria identidade em função da identidade do grupo.

Além de fugir dos valores dominantes das sociedades modernas, organizar os trabalhos em grupos também traz uma série de problemas, incluindo o excesso de conflitos, o pensamento de grupo, a acomodação de alguns membros, a folga social e os desvios de comportamento. Ademais, as pessoas poderiam sentir-se frustradas em situações de trabalho em que sua contribuição seja misturada e homogeneizada com as de outros membros do grupo.

De uma maneira geral, os indivíduos preferem ser contratados, avaliados e recompensados por suas realizações pessoais. Não estão dispostos a aceitar decisões coletivas sobre questões como suas atribuições de trabalho ou aumentos de salário e nem se sentem bem em um sistema em que a única base de promoção ou de rescisão é o desempenho do grupo ao qual pertencem.

Embora as equipes de trabalho tenham crescido em popularidade como forma de os empresários organizarem pessoas e tarefas, pode-se esperar resistência aos esforços de tratar indivíduos apenas como membros de um grupo.

Questões para revisão

1. Defina *grupo*. Quais são os diferentes tipos de grupos?
2. Quais são os cinco estágios de desenvolvimento de um grupo?
3. As exigências do papel mudam nas diferentes situações?
4. Como as normas do grupo e o *status* influenciam no comportamento individual dos membros?
5. Como o tamanho do grupo afeta seu desempenho?
6. Quais são as vantagens e as limitações da coesão nos grupos?
7. Quais são os pontos fortes e fracos dos grupos (*versus* indivíduos) na tomada de decisões em grupo?
8. Quão eficazes são os grupos de interação, *brainstorming*, grupos nominais e de reuniões eletrônicas?
9. Quais são as evidências do efeito das diferenças culturais no *status* do grupo e na folga social dos membros? Como a diversidade afeta os grupos e a eficácia deles?

Exercício em grupo

Sobrevivência no mundo selvagem

Você faz parte de um grupo de pessoas que fazem trilhas. Após alcançar o acampamento de base no primeiro dia, você decide fazer uma rápida trilha no pôr do sol por conta própria. Depois de alguns quilômetros revigorantes, você decide voltar ao acampamento. Na volta, você percebe que está perdido. Você grita por socorro, sem êxito. Está escuro agora e ficando frio.

Sua tarefa

Sem se comunicar com ninguém mais do grupo, leia os roteiros e escolha o melhor. Mantenha um registro de suas respostas em um pedaço de papel. Você tem cinco minutos para responder a seis questões.

1. A primeira coisa que você decide fazer é acender uma fogueira. No entanto, você não tem fósforos, então usa o método de 'fogo por atrito'. O que é esse método?
 - a) Uma vareta seca e mole é esfregada entre as mãos contra uma tábua de madeira verde macia.
 - b) Uma vareta mole e verde é esfregada entre as mãos contra uma tábua de madeira dura.
 - c) Uma vareta reta de madeira é esfregada rapidamente para frente e para trás contra uma árvore morta.
 - d) Duas varetas (uma é o arco e a outra é a broca) são pressionadas para criar faíscas.
2. Ocorre-lhe que você também pode usar o fogo como um sinal de socorro. Quando sinaliza com fogo, como você forma o sinal de socorro internacional?
 - a) dois fogos
 - b) quatro fogos e um quadrado
 - c) quatro fogos em uma cruz
 - d) três fogos em uma linha
3. Você está com muita sede. Vai a um rio próximo e pega um pouco de água na pequena xícara de metal que tem em sua mochila. Quanto tempo você levaria para ferver a água?
 - a) quinze minutos
 - b) alguns segundos
 - c) uma hora
 - d) depende da altitude
4. No próximo passo, você decide construir um abrigo para a noite. Ao selecionar um local, o que *não* deve levar em consideração?
 - a) Tem de conter material para fazer o tipo de abrigo de que necessita.
 - b) Tem de ser livre de insetos, répteis e plantas venenosas.
 - c) Tem de ser grande e plano o suficiente para se deitar confortavelmente.
 - d) Tem de ser em uma montanha para que possa sinalizar o resgate e ficar de olho a sua volta.
5. No abrigo que construiu, você percebe uma aranha. Você ouviu dizer que as aranhas viúvas negras povoam a área. Como identificar uma viúva negra?
 - a) Sua cabeça e abdômen são negros; seu tórax é vermelho.
 - b) É atraída pela luz.
 - c) Foge da luz.
 - d) É uma aranha escura com marcas vermelhas e laranjas no abdômen da fêmea.
6. Você encontra um rio de águas correntes. Qual é a melhor forma de cruzá-lo?
 - a) De um banco de areia, achar um local que siga a direção do fluxo do rio, onde a água é mais calma.
 - b) Construir uma ponte.

- c) Encontrar uma área rochosa, visto que a água será mais rasa e você encontrará apoio para as mãos e pés.
- d) Encontrar um trecho plano onde a água se reparte em vários canais.

Atividade

Dividam-se em grupos de cinco ou seis pessoas. Agora, imagine que seu grupo inteiro esteja perdido. Responda a cada pergunta como um grupo, empregando a abordagem do *consenso* para tomar qualquer decisão. Uma vez que o grupo chegou a um acordo, escreva a decisão na mesma folha de papel que usou para suas respostas individuais. Você tem aproximadamente 15 minutos.

Pontuação

Seu instrutor lhe fornecerá as respostas corretas, que são baseadas em julgamentos de especialistas nessas situações. Uma vez recebidas as respostas, calcule (A) sua pontuação individual; (B) a pontuação de seu grupo; (C) a média da pontuação individual com a do grupo; (D) a melhor pontuação individual do grupo. Anote tudo e consulte o grupo para assegurar que esses resultados estejam corretos.

- a) Sua pontuação individual _____
- b) Pontuação de seu grupo _____
- c) Média da pontuação individual e do grupo _____
- d) Melhor pontuação individual do grupo _____

Questões para discussão

1. Como foi o desempenho de seu grupo (B) em relação a você?
2. Como foi o desempenho de seu grupo (B) em relação à média de pontuação individual no grupo (C)?
3. Como foi o desempenho de seu grupo (B) em relação à melhor pontuação individual do grupo (D)?
4. Compare seus resultados com os de outros grupos. Alguns grupos tiveram um melhor desempenho de indivíduos que se destacaram mais do que outros?
5. O que esses resultados lhe dizem a respeito da eficácia do grupo na tomada de decisões?
6. O que os grupos podem fazer para tornar a tomada de decisões mais eficaz?

Dilema ético

Lidando com folgados

Percebemos que um dos problemas mais comuns em grupos é a folga social, o que significa que seus membros contribuem menos do que se estivessem trabalhando sozinhos. Podemos chamar esses indivíduos de 'folgados' — aqueles que contribuem muito menos do que os outros do grupo.

Muitos de nós já experimentamos a folga social, ou ociosidade, em grupos. Também podemos até admitir que nós mesmos já fizemos isso. Discutimos anteriormente neste capítulo algumas formas de desencorajar a 'folga social', como limitar o tamanho do grupo, fazer que os indivíduos sejam responsáveis por suas contribuições e estabelecer as metas do grupo. Apesar de essas táticas poderem ser eficazes, de acordo com nossa experiência, muitos pessoas simplesmente 'carregam os outros nos ombros'. "Nós decidimos por conta própria — era mais fácil assim", diz um membro do grupo.

Considere as perguntas a seguir para lidar com os folgados em grupos.

1. Se os membros do grupo acabam por fazer o trabalho no lugar dos folgados, você acha que essa informação deveria ser comunicada ao professor ou

superior, de modo que a contribuição do indivíduo ao projeto seja julgada mais justamente? Nesse caso, o grupo tem uma responsabilidade ética de comunicar isso a seu membro? Senão, o membro ocioso não está injustamente tirando proveito das recompensas de 'carona'?

2. Você acha que confrontar o membro ocioso do grupo pode ser justificado? Isso depende das habilidades do folgado (se é capaz de fazer um trabalho de boa qualidade)?
3. A folga social parece ser maior em nações individualistas no Ocidente do que em outros países. Você acha que isso significa que deveríamos tolerar mais a folga de um norte-americano que a de um japonês, que, normalmente, preocupa-se mais com o grupo?
4. O Brasil é uma nação capitalista, porém com forte espírito coletivista. Apesar disso, parece que a folga social é algo típico do comportamento dos brasileiros. Por que você acha que isso acontece em nosso país?

Estudo de caso 1

"Se duas cabeças pensam melhor do que uma, quatro são ainda melhor?"

Maria Clara Dias, 24, é analista de marketing da Brás-Coffee, uma pequena rede de casas de café do Norte do Brasil. Recentemente, um tio rico de Maria faleceu e deixou para ela, sua única sobrinha, 100 mil reais. Maria Clara considera seu atual salário adequado para cobrir seu custo de vida, portanto pretende investir o dinheiro de modo que, quando comprar uma casa, ela poderá contar com uma boa poupança.

Um dos vizinhos de Maria Clara, Edson, é consultor financeiro e disse a ela que havia uma infinidade de opções de investimento. Ela lhe pediu que indicasse as duas melhores opções, e foi isto o que ele sugeriu:

1. Fundo de títulos públicos de baixo risco. Com essa opção, baseada na informação fornecida por Edson, Maria Clara calcula não ter nenhuma chance de perder dinheiro e espera, ao final de cinco anos, ter um ganho de aproximadamente 40 mil reais.
2. Fundo de ações de risco moderado. Com base na informação fornecida por Edson, Maria Clara calcula que, com essa opção, tem 50 por cento de

chance de ganhar 120 mil reais, mas também 50 por cento de chance de perder 50 mil reais.

Maria Clara se considera uma pessoa bastante racional e objetiva na maneira de pensar. No entanto, ela não está certa sobre qual opção de investimento escolher. Edson se recusa a ajudá-la, dizendo que ela já se limitou bastante ao pedir apenas duas alternativas. Enquanto dirigia para a casa de seus pais, onde passaria o final de semana, Maria Clara ficou pensando sobre as duas possibilidades. Ao chegar lá, ela chamou os pais e o irmão à mesa e pediu que eles dessem sua opinião. "Vocês conhecem o velho ditado: duas cabeças pensam melhor do que uma", diz ela, "então quatro serão ainda melhor".

Questões

1. Maria Clara fez uma boa opção sobre a maneira pela qual irá se decidir?
2. Qual investimento você escolheria? Por quê?
3. Qual investimento você acha que a maioria das pessoas escolheria?
4. Com base no que você aprendeu sobre mudança de posição do grupo, qual investimento você acha que a família de Maria Clara vai escolher?

Estudo de caso 2

Entrosamento dourado

Apesar de o futebol ser considerado a paixão nacional, o Brasil também possui uma longa história de amor com outro esporte: o voleibol. Desde a medalha de prata nas Olimpíadas de Los Angeles, em 1984, a seleção masculina de vôlei tornou-se um dos símbolos esportivos do país ao redor do mundo. Após a 'geração de prata', que conquistou bons resultados na década de 1980, surgiu, no início da década de 1990, a 'geração de ouro', vencedora das Olimpíadas de Barcelona em 1992 e da Liga Mundial em 1993. Depois desses bons resultados, porém, a seleção masculina de voleibol ficou um longo período sem ganhar títulos importantes. Após campanhas ruins nas olimpíadas de Atlanta-1996 e Sidney-2000, a Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) entendeu que era o momento de fazer uma reformulação radical no time.

Ao final do ano 2000, o técnico Bernardinho, que havia feito um excelente trabalho na seleção feminina durante a década de 1990, assumiu o comando da equipe masculina e conduziu uma drástica mudança. Um novo grupo começou a ser formado, mesclando a experiência de alguns atletas, como o atacante Giba e o levantador Maurício, e

a disposição de novos jogadores, como o atacante André Nascimento e o líbero Serginho. O objetivo da reestruturação era obter uma boa colocação nas Olimpíadas de Atenas-2004. Com uma rotina de treinamentos duros e um estilo de liderança diferenciado por parte de Bernardinho, o grupo começou a ganhar força e entrosamento. Paralelamente, foram surgindo líderes no time, como o levantador Maurício e o atacante Nalbert, o que colaborou para a maior coesão dos atletas.

Já em 2001, a nova formação conseguiu resultados positivos, como o bicampeonato da Liga Mundial, título que a seleção voltaria a ganhar em diversas outras oportunidades nos anos 2000. Além das vitórias na Liga, a equipe venceria o Campeonato Mundial em 2002 e 2006 (o torneio é disputado de quatro em quatro anos) e outras competições. A principal vitória, entretanto, ocorreria nas Olimpíadas de Atenas, em que o Brasil sagrou-se bicampeão olímpico. Durante esse período, alguns jogadores foram sendo incluídos no elenco, como o atacante Anderson e o levantador Bruninho, e outros se aposentaram da seleção, como foi o caso de Maurício, Nalbert e o meio de rede Gustavo. Isso, porém, não afetou o entrosamento do time, visto que uma base principal foi sempre mantida nos momentos de renovação.

Em 2008, porém, o Brasil enfrentou o ano mais difícil da 'Era Bernardinho', com a perda da final olímpica em Pequim e as derrotas na Liga Mundial em pleno Rio de Janeiro. Algumas pessoas chegaram a pensar que a 'Nova Era de Ouro' pudesse estar chegando ao fim, em função da aposentadoria de importantes jogadores. A resposta foi dada em quadra durante a Liga Mundial de 2009: com uma equipe renovada, com nomes como Leandro Vissotto, Lucas e Éder, o Brasil sagrou-se octacampeão, derrotando a Sérvia na casa do adversário. Mais uma vez, a mesma receita foi mantida: jogadores experientes, como Giba e Serginho (que era um novato na seleção em 2001), fortaleceram o entrosamento com a nova geração de 'garotos'.

Graças à qualidade técnica e à experiência dos jogadores, à liderança de Bernardinho, à manutenção de uma base e à constante renovação da equipe, a seleção brasileira dos anos 2000 consolidou-se como o time mais vencedor da história do voleibol mundial. Com um entrosamento permanente, o time atravessou a década acumulando vitórias. O sucesso poderia cansar os jogadores, mas os atletas mais novos jamais permitiriam que isso acontecesse: eles também querem ganhar os títulos conquistados por seus antecessores. "Penso que é apenas o primeiro ano. É só o começo. Espero que esse sonho se prolongue até os Jogos Olímpicos do Rio, em 2016", disse Leandro Vissotto, após a vitória na Copa dos Campeões de 2009. Pior para os adversários.

Fonte: "Entrosamento entre nova e antiga geração é ressaltado pelos jogadores após título", *Portal Globoesporte.com*, Vôlei, 23 nov. 2009.

Questões:

1. Identifique no caso lido as fases de **formação e tormenta** no processo de renovação da seleção masculina de voleibol comandado por Bernardinho, quando ele se tornou técnico da equipe.
2. Quando Bernardinho assumiu a seleção masculina de voleibol, no final do ano 2000, ele encontrou uma equipe 'acomodada', com bons jogadores desmotivados e sem confiança na qualidade do time. Como você acha que ele conseguiu superar esses problemas? Como essa superação está relacionada às fases de **formação e tormenta** do processo de desenvolvimento do novo grupo?
3. O que caracteriza a fase de **normatização** no processo de desenvolvimento de uma equipe esportiva? Utilize o caso para dar alguns exemplos.
4. A renovação é fundamental para manter uma equipe no topo, visto que a eterna permanência dos membros é inviável. Como Bernardinho conseguiu manter o entrosamento do grupo, garantindo que ele permanecesse no estágio de **desempenho**, enquanto promovia a renovação da seleção?

Notas

1. "No limite 4". Disponível em: <www.nolimite.globo.com/NoLimite/Sobre/0,,GEN1286-17303,00.html>. Acesso em: 14 set. 2010.
2. L. R. Sayles, "Work Group Behavior and the Larger Organization". In C. Arensburg et al. (Orgs.), *Research in Industrial Relations*, Nova York: Harper & Row, 1957, p. 131-145.
3. B. E. Ashfort e F. Mael, "Social Identity Theory and the Organization", *Academy of Management Review*, 14, n. 1, 1989, p. 20-39; e M. A. Hogg e D. J. Terry, "Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts", *Academy of Management Review*, 25, n. 1, 2000, p. 121-140.
4. M. Hogg e B. A. Mullin, "Joining Groups to Reduce Uncertainty: Subjective Uncertainty Reduction and Group Identification". In D. Abrams e M. A. Hogg (Orgs.), *Identity and Social Cognition*. Maiden MA: Blackwell, 1999, p. 249-278.
5. Hogg e Terry, "Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts"; J. C. Turner et al. *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*. Cambridge, MA: Basil Blackwell, 1987.
6. D. M. Cable e D. S. DeRue, "The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions", *Journal of Applied Psychology*, 87, n. 5, 2002, p. 875-884; E. George e P. Chattopadhyay, "One Foot in Each Camp: The Dual Identification of Contract Workers", *Administrative Science Quarterly*, 50, n. 1, 2005, p. 68-99; e D. M. Cable e J. R. Edwards, "Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration", *Journal of Applied Psychology*, 89, n. 5, p. 822-834.
7. P. F. McKay e D. R. Avery, "What Has Race Got to Do with It? Unraveling the Role of Racioethnicity in Job Seekers' Reactions to Site Visits", *Personnel Psychology*, 59, n. 2, 2006, p. 395-429.
8. A. Mehra, M. Dilduff e D. J. Brass, "At the Margins: A Distinctiveness Approach to the Social Identity and Social Networks of Underrepresented Groups", *Academy of Management Journal*, 41, n. 4, 1998, p. 441-452.
9. M. D. Johnson, F. P. Morgeson, D. R. Ilgen, C. J. Meyer e J. W. Lloyd, "Multiple Professional Identities: Examining Differences in Identification Across Work-Related Targets", *Journal of Applied Psychology*, 91, n. 2, 2006, p. 498-506.
10. K. Mignonac, O. Herrbach e S. Guerrero, "The Interactive Effects of Perceived External Prestige and Need for Organizational Identification on Turnover Intentions", *Journal of Vocational Behavior*, 69, n. 3, 2006, p. 477-493.
11. M. Hogg e D. Abrams, "Towards a Single-Process Uncertainty-Reduction Model of Social Motivation in Groups". In M. Hogg and D. Abrams (Orgs.), *Group Motivation: Social Psychological Perspectives*. Nova York: Harvester-Wheatsheaf, 1993, p. 173-190.
12. K. G. Corley e D. A. Gioia, "Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off" *Administrative Science Quarterly*, 49, n. 2, 2004, p. 173-208.
13. J. F. McGrew, J. G. Bilotta e J. M. Deeney, "Software Team Formation and Decay: Extending the Standard Model for Small Groups", *Small Group Research*, 30, n. 2, 1999, p. 209-234.

14. B. W. Tuckman, "Developmental Sequences in Small Groups", *Psychological Bulletin*, jun. 1965, p. 384-399; B. W. Tuckman e M. C. Jensen, "Stages of Small-Group Development Revisited", *Group and Organizational Studies*, dez. 1977, p. 419-427; M. F. Maples, "Group Development: Extending Tuckman's Theory", *Journal for Specialists in Group Work*, outono 1988, p. 17-23; e K. Vroman e J. Kovacich, "Computer-Mediated Interdisciplinary Teams: Theory and Reality", *Journal of Interprofessional Care*, 16, n. 2, 2002, p. 159-170.
15. J. F. George e L. M. Jessup, "Groups Over Time: What Are We Really Studying?", *International Journal of Human-Computer Studies*, 47, n. 3, 1997, p. 497-511.
16. "Biodiesel: DNOCS inicia trabalhos para implantação de 14 unidades de extração de óleo vegetal", 13 abr. 2007. Site do DNOCS, Comunicação, Notícias. Acesso em: 11 fev. 2010.
17. Marcelo Miyazaki, Yuzuru Izawa Fernandes de Abreu e Letícia Fantinato Menegon, "A utilização da motivação em redes de franqueados". Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/.../037Adm%20-%20A%20Utilizacao%20da%20Motivacao%20em%20Redes.doc>.
18. R. C. Ginnett, "The Airline Cockpit Crew". In J. R. Hackman (Org.), *Groups That Work (and Those That Don't)*. São Francisco: Jossey-Bass, 1990.
19. C. J. G. Gersick, "Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development", *Academy of Management Journal*, mar. 1988, p. 9-41; C. J. G. Gersick, "Marking Time: Predictable Transitions in Task Groups", *Academy of Management Journal*, jun. 1989, p. 274-309; M. J. Waller, J. M. Conte, C. B. Gibson e M. A. Carpenter, "The Effect of Individual Perceptions of Deadlines on Team Performance", *Academy of Management Review*, out. 2001, p. 586-600; e A. Chang, P. Bordia e J. Duck, "Punctuated Equilibrium and Linear Progression: Toward a New Understanding of Group Development", *Academy of Management Journal*, fev. 2003, p. 106-117. Veja também H. Arrow, M. S. Poole, K. B. Henry, S. Wheelan e R. Moreland, "Time, Change, and Development: The Temporal Perspective on Groups", *Small Group Research*, fev. 2004, p. 73-105.
20. Gersick, "Time and Transition in Work Teams"; e Gersick, "Marking Time".
21. A. Seers e S. Woodruff, "Temporal Pacing in Task Forces: Group Development or Deadline Pressure?", *Journal of Management*, 23, n. 2, 1997, p. 169-187.
22. Darcio Oliveira e Carlos Sambrana, "Jovens, Poderosos e Ricos", *Istoé Dinheiro*, Negócios, 12 mar. 2003. Disponível em: <www.fenacon.org.br/fenacon_informativos>. Acesso em: 11 fev. 2010; e Edson Valente, "Apresentador quer democratizar olhar", *Prêmio Folha Empreendedor Social*. Disponível em: <www1.folha.uol.com.br/folha/emprededor-social/finalistas/2007-luciano.shtml>. Acesso em: 11 fev. 2010.
23. Veja D. M. Rousseau, *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995; E. W. Morrison e S. L. Robinson, "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", *Academy of Management Review*, abr. 1997, p. 226-256; D. Rousseau e R. Schalk (Orgs.), *Psychological Contracts in Employment: Cross-Cultural Perspectives*. São Francisco: Jossey-Bass, 2000; L. Sels, M. Janssens e I. Van den Brande, "Assessing the Nature of Psychological Contracts: A Validation of Six Dimensions", *Journal of Organizational Behavior*, jun. 2004, p. 461-488; e C. Hui, C. Lee e D. M. Rousseau, "Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality", *Journal of Applied Psychology*, abr. 2004, p. 311-321.
24. Veja M. F. Peterson et al., "Role Conflict, Ambiguity, and Overload: A 21-Nation Study", *Academy of Management Journal*, abr. 1995, p. 429-452; e I. H. Settles, R. M. Sellers e A. Damas, Jr., "One Role or Two? The Function of Psychological Separation in Role Conflict", *Journal of Applied Psychology*, jun. 2002, p. 574-582.
25. M. A. Hogg e D. J. Terry, "Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts", *Academy of Management Review*, 25, n. 1, 2000, p. 121-140.
26. D. Vora e T. Kostova, "A Model of Dual Organizational Identification in the Context of the Multinational Enterprise", *Journal of Organizational Behavior*, 28, 2007, p. 327-350.
27. C. Reade, "Dual Identification in Multinational Corporations: Local Managers and Their Psychological Attachment to the Subsidiary Versus the Global Organization", *International Journal of Human Resource Management*, 12, n. 3, 2001, p. 405-424.
28. P. G. Zimbardo, C. Haney, W. C. Banks e D. Jaffe, "The Mind Is a Formidable Jailer: A Pirandellian Prison", *New York Times*, 8 abr. 1973, p. 38-60; e C. Haney e P. G. Zimbardo, "Social Roles and Role-Playing: Observations from the Stanford Prison Study", *Behavioral and Social Science Teacher*, jan. 1973, p. 25-45.
29. S. A. Haslan e S. Reicher, "Stressing the Group: Social Identity and the Unfolding Dynamics of Responses to Stress", *Journal of Applied Psychology*, 91, n. 5, 2006, p. 1037-1052; S. Reicher e S. A. Haslam, "Rethinking the Psychology of Tyranny: The BBC Prison Study", *British Journal of Social Psychology*, 45, n. 1, 2006, p. 47-53.
30. Para uma revisão sobre as normas de grupo, veja J. R. Hackman, "Group Influences on Individuals in Organizations". In M. D. Dunnette e L. M. Hough (Orgs.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, 2. ed., v. 3. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992, p. 235-250. Para uma discussão mais recente, veja M. G. Ehrhart e S. E. Naumann, "Organizational Citizenship Behavior in Work Groups: A Group Norms Approach", *Journal of Applied Psychology*, dez. 2004, p. 960-974.
31. Adaptado de P. S. Goodman, E. Ravlin e M. Schminke, "Understanding Groups in Organizations". In L. L. Cummings e B. M. Staw (Orgs.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, Greenwich, CT: JAI Press, 1987, p. 159.
32. E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Nova York: Macmillan, 1933; e F. J. Roethlisberger e W. J. Dickson, *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939.
33. C. A. Kiesler e S. B. Kiesler, *Conformity*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.
34. *Ibid.*, p. 27.
35. S. E. Asch, "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgments". In H. Guetzkow (Org.), *Groups, Leadership and Men*. Pittsburgh: Carnegie Press, 1951, p. 177-190; e S. E. Asch, "Studies of Independence and Conformity: A Minority of One Against a Unanimous Majority", *Psychological Monographs: General and Applied*, 70, n. 9, 1956, p. 1-70.
36. R. Bond e P. B. Smith, "Culture and Conformity: A Meta-Analysis of Studies Using Asch's (1952, 1956) Line Judgment Task", *Psychological Bulletin*, jan. 1996, p. 111-137.
37. Veja S. L. Robinson e A. M. O'Leary-Kelly, "Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups on the Antiso-

- cial Behavior of Employees", *Academy of Management Journal*, dez. 1998, p. 658-672; R. J. Bennett e S. L. Robinson, "The Past, Present, and Future of Workplace Deviance". In J. Greenberg (Org.), *Organizational Behavior: The State of the Science*, 2. ed. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2003, p. 237-271; e C. M. Berry, D. S. Ones e P. R. Sackett, "Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 92, n. 2, 2007, p. 410-424.
38. C. M. Pearson, L. M. Andersson e C. L. Porath, "Assessing and Attacking Workplace Civility", *Organizational Dynamics*, 29, n. 2, 2000, p. 130; veja também C. Pearson, L. M. Andersson e C. L. Porath, "Workplace Incivility". In S. Fox e P. E. Spector (Orgs.), *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*, Washington, DC: American Psychological Association, 2005, p. 177-200.
39. S. Lim, L. M. Cortina, V. J. Magley, "Personal and Workgroup Incivility: Impact on Work and Health Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 93, n. 1, 2008, p. 95-107.
40. Robinson e O'Leary-Kelly, "Monkey See, Monkey Do"; e T. M. Glomb e H. Liao, "Interpersonal Aggression in Workgroups: Social Influence, Reciprocal, and Individual Effects", *Academy of Management Journal*, 46, 2003, p. 486-496.
41. P. Bamberger e M. Biron, "Group Norms and Excessive Absenteeism: The Role of Peer Referent Others", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, n. 2, 2007, p. 179-196; e A. Väänänen, N. Tordera, M. Kivimäki, A. Kouvonon, J. Pentti, A. Linna e J. Vahtera, "The Role of Work Group in Individual Sickness Absence Behavior", *Journal of Health & Human Behavior*, 49, n. 4, 2008, p. 452-467.
42. A. Erez, H. Elms e E. Fong, "Lying, Cheating, Stealing: It Happens More in Groups", artigo apresentado no *European Business Ethics Network Annual Conference*, Budapeste, Hungria, 30 ago. 2003.
43. S. L. Robinson e M. S. Kraatz, "Constructing the Reality of Normative Behavior: The Use of Neutralization Strategies by Organizational Deviants". In R. W. Griffin e A. O'Leary-Kelly (Orgs.), *Dysfunctional Behavior in Organizations: Violent and Deviant Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 1998, p. 203-220.
44. Veja R. S. Feldman, *Social Psychology*, 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, p. 464-465.
45. Citado por Hackman, "Group Influences on Individuals in Organizations", p. 236.
46. R. R. Callister e J. A. Wall Jr., "Conflict Across Organizational Boundaries: Managed Care Organizations Versus Health Care Providers", *Journal of Applied Psychology*, 86, n. 4, 2001, p. 754-763; e P. Chattopadhyay, W. H. Glick e G. P. Huber, "Organizational Actions in Response to Threats and Opportunities", *Academy of Management Journal*, 44, n. 5, 2001, p. 937-955.
47. O. J. Harvey e C. Consalvi, "Status and Conformity to Pressures in Informal Groups", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, primavera 1960, p. 182-187.
48. J. A. Wiggins, F. Dill e R. D. Schwartz, "On 'Status-Liability'", *Sociometry*, abr./maio 1965, p. 197-209.
49. Ceja J. M. Levine e R. L. Moreland, "Progress in Small Group Research". In J. T. Spence, J. M. Darley e D. J. Foss (Orgs.), *Annual Review of Psychology*, v. 41. Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1990, p. 585-634; S. D. Silver, B. P. Cohen e J. H. Crutchfield, "Status Differentiation and Information Exchange in Face-to-Face and Computer-Mediated Idea Generation", *Social Psychology Quarterly*, 1994, p. 108-123; e J. M. Twenge, "Changes in Women's Assertiveness in Response to Status and Roles: A Cross-Temporal Meta-Analysis, 1931-1993", *Journal of Personality and Social Psychology*, jul. 2001, p. 133-145.
50. J. Greenberg, "Equity and Workplace Status: A Field Experiment", *Journal of Applied Psychology*, nov. 1988, p. 606-613.
51. E. J. Thomas e C. F. Fink, "Effects of Group Size", *Psychological Bulletin*, jul. 1963, p. 371-384; A. P. Hare, *Handbook of Small Group Research*. Nova York: The Free Press, 1976; e M. E. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, 3. ed. Nova York: McGraw-Hill, 1981.
52. G. H. Seijts e G. P. Latham, "The Effects of Goal Setting and Group Size on Performance in a Social Dilemma", *Canadian Journal of Behavioural Science*, 32, n. 2, 2000, p. 104-116.
53. Shaw, *Group Dynamics*.
54. Veja, por exemplo, D. R. Comer, "A Model of Social Loafing in Real Work Groups", *Human Relations*, jun. 1995, p. 647-667; S. M. Murphy, S. J. Wayne, R. C. Liden e B. Erdogan, "Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships", *Human Relations*, jan. 2003, p. 61-84; e R. C. Liden, S. J. Wayne, R. A. Jaworski e N. Bennett, "Social Loafing: A Field Investigation", *Journal of Management*, abr. 2004, p. 285-304.
55. W. Moede, "Die Richtlinien der Leistungs-Psychologie", *Industrielle Psychotechnik*, 4, 1927, p. 193-207. Veja também D. A. Kravitz e B. Martin, "Ringelmann Rediscovered: The Original Article", *Journal of Personality and Social Psychology*, maio 1986, p. 936-941.
56. Veja, por exemplo, J. A. Shepperd, "Productivity Loss in Performance Groups: A Motivation Analysis", *Psychological Bulletin*, jan. 1993, p. 67-81; e S. J. Karau e K. D. Williams, "Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration", *Journal of Personality and Social Psychology*, out. 1993, p. 681-706.
57. S. G. Harkins e K. Szymanski, "Social Loafing and Group Evaluation", *Journal of Personality and Social Psychology*, dez. 1989, p. 934-941.
58. A. Gunnthorsdottir e A. Rapoport, "Embedding Social Dilemmas in Intergroup Competition Reduces Free-Riding", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101, 2006, p. 184-199; E. M. Stark, J. D. Shaw e M. K. Duffy, "Preference for Group Work, Winning Orientation, and Social Loafing Behavior in Groups", *Group and Organization Management*, 32, n. 6, 2007, p. 699-723.
59. B. Mullen e C. Cooper, "The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration", *Psychological Bulletin*, mar. 1994, p. 210-227; P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie e M. Ahearne, "Moderating Effects of Goal Acceptance on the Relationship Between Group Cohesiveness and Productivity", *Journal of Applied Psychology*, dez. 1997, p. 974-983; e D. J. Beal, R. R. Cohen, M. J. Burke e C. L. McLendon, "Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations", *Journal of Applied Psychology*, dez. 2003, p. 989-1004.
60. Ibid.
61. Baseado em J. L. Gibson, J. M. Ivancevich e J. H. Donnelly, Jr., *Organizations*. 8. ed. Burr Ridge, IL: Irwin, 1994, p. 323.
62. N. Foote, E. Matson, L. Weiss e E. Wenger, "Leveraging Group Knowledge for High-Performance Decision-Making", *Organizational Dynamics*, 31, n. 2, 2002, p. 280-295.
63. Veja N. R. F. Maier, "Assets and Liabilities in Group Problem Solving: The Need for an Integrative Function", *Psychological*

- Review, abr. 1967, p. 239-249; G. W. Hill, "Group Versus Individual Performance: Are $N + 1$ Heads Better Than One?", *Psychological Bulletin*, maio 1982, p. 517-539; M. D. Johnson e J. R. Hollenbeck, "Collective Wisdom as an Oxymoron: Team-Based Structures as Impediments to Learning". In J. Langan-Fox, C. L. Cooper e R. J. Klimoski (Orgs.), *Research Companion to the Dysfunctional Workplace: Management Challenges and Symptoms*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2007, p. 319-331; e R. F. Martell e M. R. Borg, "A Comparison of the Behavioral Rating Accuracy of Groups and Individuals", *Journal of Applied Psychology*, fev. 1993, p. 43-50.
64. Fabricio Marques, "Receita para a fidelidade", *Revista Exame*, ed. 854, 20 out. 2005.
 65. D. Gigone e R. Hastie, "Proper Analysis of the Accuracy of Group Judgments", *Psychological Bulletin*, jan. 1997, p. 149-167; e B. L. Bonner, S. D. Sillito e M. R. Baumann, "Collective Estimation: Accuracy, Expertise, and Extroversion as Sources of Intra-Group Influence", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 2007, p. 121-133.
 66. Veja, por exemplo, W. C. Swap and Associates, *Group Decision Making*. Newbury Park, CA: Sage, 1984.
 67. D. D. Henningsen, M. G. Cruz e M. L. Miller, "Role of Social Loafing in Predeliberation Decision Making", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4, n. 2, jun. 2000, p. 168-175.
 68. J. H. Davis, *Group Performance*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969; J. P. Wanous e M. A. Youtz, "Solution Diversity and the Quality of Group Decisions", *Academy of Management Journal*, mar. 1986, p. 149-159; e R. Libby, K. T. Trotman e I. Zimmer, "Member Variation, Recognition of Expertise, and Group Performance", *Journal of Applied Psychology*, fev. 1987, p. 81-87.
 69. I. L. Janis, *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin, 1982; W. Park, "A Review of Research on Groupthink", *Journal of Behavioral Decision Making*, jul. 1990, p. 229-245; J. N. Choi e M. U. Kim, "The Organizational Application of Groupthink and Its Limits in Organizations", *Journal of Applied Psychology*, abr. 1999, p. 297-306; e W. W. Park, "A Comprehensive Empirical Investigation of the Relationships Among Variables of the Groupthink Model", *Journal of Organizational Behavior*, dez. 2000, p. 873-887.
 70. Janis, *Groupthink*.
 71. M. E. Turner e A. R. Pratkanis, "Mitigating Groupthink by Stimulating Constructive Conflict". In C. De Dreu e E. Van de Vliert (Orgs.) *Using Conflict in Organizations*. Londres: Sage, 1997, p. 53-71.
 72. *Ibid.*, p. 68.
 73. Veja N. R. F. Maier, *Principles of Human Relations*. Nova York: Wiley, 1952; I. L. Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, 2. ed. Boston: Houghton Mifflin, 1982; N. Richardson Ahlfinger e J. K. Esser, "Testing the Groupthink Model: Effects of Promotional Leadership and Conformity Predisposition", *Social Behavior & Personality*, 29, n. 1, 2001, p. 31-41; e S. Schultz-Hardt, F. C. Brodbeck, A. Mojzisch, R. Kerschreiter e D. Frey, "Group Decision Making in Hidden Profile Situations: Dissent as a Facilitator for Decision Quality", *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, n. 6, 2006, p. 1080-1093.
 74. Veja D. J. Isenberg, "Group Polarization: A Critical Review and Meta-Analysis", *Journal of Personality and Social Psychology*, dez. 1986, p. 1141-1151; J. L. Hale e F. J. Boster, "Comparing Effect Coded Models of Choice Shifts", *Communication Research Reports*, abr. 1988, p. 180-186; e P. W. Paese, M. Bieser e M. E. Tubbs, "Framing Effects and Choice Shifts in Group Decision Making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, out. 1993, p. 149-165.
 75. Veja, por exemplo, N. Kogan e M. A. Wallach, "Risk Taking as a Function of the Situation, the Person, and the Group". In *New Directions in Psychology*, v. 3. Nova York: Holt, Rinehart and Winston, 1967; e M. A. Wallach, N. Kogan e D. J. Bem, "Group Influence on Individual Risk Taking", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 65, 1962, p. 75-86.
 76. R. D. Clark III, "Group-Induced Shift Toward Risk: A Critical Appraisal", *Psychological Bulletin*, out. 1971, p. 251-270.
 77. Z. Krizan e R. S. Baron, "Group Polarization and Choice-Dilemmas: How Important is Self-Categorization?", *European Journal of Social Psychology*, 37, n. 1, 2007, p. 191-201.
 78. A. F. Osborn, *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*, 3. ed. Nova York: Scribner, 1963. Veja também R. P. McGlynn, D. McGurk, V. S. Effland, N. L. Johl e D. J. Harding, "Brainstorming and Task Performance in Groups Constrained by Evidence", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, jan. 2004, p. 75-87; e R. C. Litchfield, "Brainstorming Reconsidered: A Goal-Based View", *Academy of Management Review*, 33, n. 3, 2008, p. 649-668.
 79. N. L. Kerr e R. S. Tindale, "Group Performance e Decision-Making", *Annual Review of Psychology*, 55, 2004, p. 623-655.
 80. "Brainstorming funciona melhor para problemas mais genéricos", *Redação do Diário da Saúde*, 2009. Disponível em: <www.diariodasauade.com.br/news.php?article=brainstorming-funciona-melhor-problemas-mais-genericos&id=4830>. Acesso em: 19 set. 2010.
 81. Veja A. L. Delbecq, A. H. Van de Ven e D. H. Gustafson, *Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal and Delphi Processes*. Glenview, IL: Scott Foresman, 1975; e P. B. Paulus e H.-C. Yang, "Idea Generation in Groups: A Basis for Creativity in Organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Processing*, maio 2000, p. 76-87.
 82. C. Faure, "Beyond Brainstorming: Effects of Different Group Procedures on Selection of Ideas and Satisfaction with the Process", *Journal of Creative Behavior*, 38, 2004, p. 13-34.
 83. Veja, por exemplo, A. B. Hollingshead e J. E. McGrath, "Computer-Assisted Groups: A Critical Review of the Empirical Research". In R. A. Guzzo e E. Salas (Orgs.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*. São Francisco: Jossey-Bass, 1995, p. 46-78.
 84. B. B. Baltes, M. W. Dickson, M. P. Sherman, C. C. Bauer e J. LaGanke, "Computer-Mediated Communication e Group Decision Making: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, jan. 2002, p. 156-179.
 85. Veja G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Nova York: McGraw-Hill, 1991.
 86. Ronaldo Lidório, "A identidade social do homem brasileiro e suas implicações para a evangelização e pastoreio". Disponível em: <www.instituto.antropos.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=434&Itemid=69>.
 87. Esta seção é baseada em P. R. Harris e R. T. Moran, *Managing Cultural Differences*. 5. ed. Houston: Gulf Publishing, 1999.
 88. Michelle Loreto, "Saiba como se comportar em tarefas em equipe", São Paulo, 2009. Disponível em: <www.g1.globo.com/jornalhoje/0,,MUL1389079-16022,00.html>; e Délcio Rocha, "O caráter individualista e pouco solidário do brasileiro", 2007. Disponível em: <www.brasilatual.com.br/sistema/?p=763>.

89. D. S. Staples e L. Zhao, "The Effects of Cultural Diversity in Virtual Teams Versus Face-to-Face Teams", *Group Decision and Negotiation*, jul. 2006, p. 389-406.
90. K. W. Phillips e D. L. Loyd, "When Surface and Deep-Level Diversity Collide: The Effects on Dissenting Group Members", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 2006, p. 143-160; e S. R. Sommers, "On Racial Diversity and Group Decision Making: Identifying Multiple Effects of Racial Composition on Jury Deliberations", *Journal of Personality and Social Psychology*, abr. 2006, p. 597-612.
91. E. Mannix e M. A. Neale, "What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations", *Psychological Science in the Public Interest*, out. 2005, p. 31-55.
92. T. P. Verney, "Role Perception Congruence, Performance, and Satisfaction". In D. J. Vredenburg e R. S. Schuler (Orgs.), *Effective Management: Research and Application*, Proceedings of the 20th Annual Eastern Academy of Management. Pittsburgh, PA, maio 1983, p. 24-27.
93. Ibid.
94. A. G. Bedeian e A. A. Armenakis, "A Path-Analytic Study of the Consequences of Role Conflict and Ambiguity", *Academy of Management Journal*, jun. 1981, p. 417-424; e P. L. Perrewe, K. L. Zellars, G. R. Ferris, A. M. Rossi, C. J. Kacmar e D. A. Ralston, "Neutralizing Job Stressors: Political Skill as an Antidote to the Dysfunctional Consequences of Role Conflict", *Academy of Management Journal*, fev. 2004, p. 141-152.
95. Shaw, *Group Dynamics*.
96. B. Mullen, C. Symons, L. Hu e E. Salas, "Group Size, Leadership Behavior, and Subordinate Satisfaction", *Journal of General Psychology*, abr. 1989, p. 155-170.

11

Comunicação

*Falar sem parar não significa necessariamente se comunicar.
Joel, personagem de Jim Carrey, no filme Brilho eterno de uma mente sem lembranças*

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Depois de ler este capítulo, você será capaz de:

- 1 Identificar as principais funções da comunicação.
- 2 Descrever o processo de comunicação e distinguir entre comunicação formal e informal.
- 3 Comparar comunicação descendente, ascendente e lateral.
- 4 Comparar comunicação oral, escrita e não verbal.
- 5 Comparar redes de comunicação formal e rede de rumores.
- 6 Analisar as vantagens e os desafios da comunicação eletrônica.
- 7 Mostrar como a riqueza do canal fundamenta a escolha do canal de comunicação.
- 8 Identificar as barreiras comuns à comunicação eficaz.
- 9 Descrever como superar os problemas potenciais na comunicação intercultural.

EXTRA! EXTRA! OS 'REPÓRTERES' DO CARREFOUR MELHORAM A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Imagine o trabalho necessário para garantir que todos os funcionários de um supermercado comuniquem-se de maneira eficiente, dando opiniões e expressando suas ideias. Pense agora em uma grande organização com 170 lojas espalhadas por 14 estados do Brasil e composta de 62 mil funcionários. Deve ser um desafio 'um pouquinho' maior, certo? Muitos, inclusive, podem pensar que essa é uma tarefa impossível. Esse, porém, não foi o pensamento dos gestores de comunicação interna e recursos humanos da rede varejista Carrefour que, em 2005, aprimoraram consideravelmente a troca de informações e a disseminação de ideias entre os funcionários da empresa.

Para melhorar a eficiência do processo de comunicação, naquele ano, o Carrefour lançou o projeto "A comunicação em pessoa — rede de repórteres locais". Esse programa tinha por objetivo disseminar informações sobre as operações das lojas do grupo, a estratégia da empresa e os resultados alcançados, além de proporcionar um espaço para os



Rodrigo Marcondes/Folhapress

funcionários exporem opiniões e trocaram ideias sobre as tarefas realizadas. Para torná-lo possível, gestores dos dois departamentos reuniram-se e avaliaram a melhor maneira para realizá-lo. Diversos fatores precisavam ser considerados, desde a melhoria do processo de comunicação e os custos envolvidos (não era viável contratar estrelas e equipes de televisão), até a satisfação dos trabalhadores com o programa.

Diante disso, a equipe do projeto teve uma ideia considerada excelente pelo pessoal das lojas e executivos do grupo: se o programa visa à melhoria da comunicação na empresa, então por que não ser realizado pelos próprios funcionários? Com base nisso, foram divulgadas oportunidades para que estoquistas, caixas, atendentes e outros trabalhadores atuassem como 'repórteres Carrefour'. O trabalho seria voluntário e os selecionados passariam por um treinamento antes de começar a produzir as matérias.

Após o recrutamento, o diretor de cada loja selecionou as pessoas que considerou mais aptas a dinamizarem a comunicação dentro das unidades do Carrefour e entre elas. O trabalho consistiria na produção de matérias dentro da loja onde os repórteres trabalhavam e no envio do material para outras unidades. Além disso, eles seriam responsáveis por difundir as notícias, realizando a divulgação dos diversos meios de comunicação existentes na empresa, como a revista, o mural e a Intranet. Outro canal muito importante para aprimorar a comunicação entre os funcionários foi a TV Carrefour. Criada em 2004, a cada 45 dias ela mostrava um programa de 16 minutos produzido pelos próprios trabalhadores, exibido um pouco antes da abertura das lojas.

Segundo Antonio Marques Uchoa, diretor do Instituto Carrefour, que engloba a área de comunicação interna da empresa, os repórteres das lojas "são nossos olhos e nossos braços nas unidades para tornar a comunicação mais eficiente e deixá-la mais disponível para todos os colaboradores". Graças ao projeto, a troca de informações entre os funcionários melhorou consideravelmente, com a redução de ruídos e a maior participação dos trabalhadores. De acordo com o executivo, com o programa a rede tem "maior facilidade para divulgar a estratégia, a cultura e os valores da companhia". Além disso, boas práticas puderam ser trocadas entre funcionários da rede.

Isso, entretanto, não foi tudo. A Rede de Repórteres Locais tornou-se uma ferramenta para que os trabalhadores expressassem suas opiniões e fossem ouvidos por executivos do Carrefour. Nas palavras do diretor, o projeto "também serviu para que pudéssemos ouvir os colaboradores de todas as unidades". Apenas o típico "Extra! Extra!" das antigas chamadas dos jornais precisa ser evitado: propaganda da concorrência já é demais.¹

O exemplo mostrado ilustra as consequências que a comunicação pode ter em uma organização. Neste capítulo, analisaremos o poder da comunicação e as formas de torná-la mais eficaz.

A comunicação deficiente é provavelmente a principal fonte de conflitos interpessoais no trabalho.² Como as pessoas passam quase 70 por cento das horas em que estão acordadas se comunicando — escrevendo, lendo, falando, escutando —, parece razoável afirmar que uma das principais forças inibidoras do bom desempenho de um grupo é a falta de uma comunicação eficaz. Ter uma boa capacidade de comunicação é essencial para o sucesso na carreira. Estudos feitos com analistas de recrutamento e seleção revelaram que quase sempre as habilidades de comunicação encontram-se entre as mais importantes características de um candidato ideal.³

Nenhum indivíduo, grupo ou organização podem existir sem a transferência de significados entre seus membros. Apenas por meio dela as informações e ideias podem ser transmitidas. A comunicação, contudo, é mais do que simplesmente transmitir um significado: esse significado também precisa ser compreendido. Em um grupo em que um indivíduo fala apenas alemão e os demais não sabem o idioma, ele não conseguirá ser bem compreendido. Portanto, a **comunicação** precisa incluir a *transferência e a compreensão do significado*.

Nenhuma ideia, por melhor que seja, é útil se não for transmitida e compreendida pelos outros. A comunicação perfeita, se existisse, ocorreria quando um pensamento ou ideia fosse transmitido de uma pessoa para outra de tal forma que a figura mental percebida pelo receptor fosse idêntica à do emissor. Embora um tanto elementar na teoria, a comunicação perfeita nunca é obtida na prática por razões que examinaremos ao longo deste capítulo.

Antes disso, precisamos rever sucintamente as funções que a comunicação desempenha e descrever seu processo.

Comunicação
Transferência e
compreensão de
significado.

Funções da comunicação

A comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação.⁴

A comunicação age no *controle* do comportamento das pessoas de diversas maneiras. As organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários. Quando estes são informados de que devem, por exemplo, comunicar qualquer problema de trabalho primeiro a seu superior imediato, seguir suas instruções de trabalho ou, ainda, adequar-se às políticas da empresa, a comunicação está desempenhando uma função de controle. Mas a comunicação informal também controla o comportamento. Quando um grupo de trabalho hostiliza um membro que está produzindo demais (e, assim, faz que o resto do grupo seja mal avaliado), esses indivíduos estão se comunicando informalmente e controlando o comportamento do colega.

A comunicação também facilita a *motivação* por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade de seu desempenho e como melhorá-lo se estiver abaixo do esperado. Vimos esses conceitos em nossa revisão sobre as teorias do estabelecimento de objetivos, no Capítulo 7. O estabelecimento de metas específicas, o *feedback* do progresso em relação a elas e a recompensa pelo comportamento desejável estimulam a motivação e requerem comunicação.

Para muitos funcionários, seu grupo de trabalho é a fonte primária de interação social. A comunicação dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações ou sua satisfação. A comunicação, portanto, possibilita a *expressão emocional* de sentimentos e a satisfação de necessidades sociais.

A função final da comunicação é facilitar a tomada de decisões. Ela proporciona as *informações* de que as pessoas e os grupos precisam para tomar decisões ao transmitir dados para que se identifiquem e avaliem alternativas.

Nenhuma dessas quatro funções é mais importante que as demais. Para apresentar um bom desempenho, os grupos precisam ter algum tipo de controle sobre seus membros, estimulá-los a se esforçar, oferecer os meios para sua expressão emocional e para a tomada de decisões. Praticamente todas as interações de comunicação que ocorrem dentro de um grupo ou de uma organização exercem uma ou mais dessas quatro funções.

O processo de comunicação

Antes que a comunicação se realize, ela necessita de um propósito, de uma mensagem a ser transmitida entre um emissor e um receptor. O emissor codifica a mensagem

A comunicação exerce uma função fundamental no processo de decisão do estilista Carlos Miele, dono da rede de lojas de roupas M.Officer. Segundo Miele, é graças a ela que ele consegue reunir as mais diversas informações antes de escolher entre as alternativas que lhe são oferecidas. "Sempre procuro ouvir o que pessoas que considero geniais têm a dizer sobre meu negócio.

Quem não divide o dia a dia comigo sempre vê as coisas de outra perspectiva", conta ele. Segundo Miele, uma das decisões mais importantes de sua carreira, a internacionalização de sua rede varejista, ocorreu graças a uma conversa com João Alves de Queiroz Filho, controlador da Hypermarcas.⁵



Mastrangelo Reino/Folhapress

Processo de comunicação
Os passos entre uma fonte e um receptor que resultam na transferência e compreensão de um significado.

Canais formais
Canais de comunicação estabelecidos pela organização que transmitem mensagens referentes às atividades relacionadas com o trabalho de seus membros.

Canais informais
Canais de comunicação criados espontaneamente que surgem como resposta às escolhas individuais.

(convertendo-a em um formato simbólico) e a transmite por um meio (canal) até o receptor, que a traduz (decodifica). O resultado é a transferência de um significado de uma pessoa para outra.⁶

A Figura 11.1 mostra o **processo de comunicação**. As partes principais desse modelo são: (1) o emissor, (2) a codificação, (3) a mensagem, (4) o canal, (5) a decodificação, (6) o receptor, (7) o ruído e (8) o *feedback*.

O *emissor* inicia a mensagem pela codificação de um pensamento. A *mensagem* é o produto físico *codificado* pelo emissor. Quando falamos, a *fala* é a mensagem. Quando escrevemos, o *texto escrito* é a mensagem. Quando gesticulamos, os *movimentos de nossos braços e as expressões em nosso rosto* são a mensagem. O *canal é o meio pelo qual a mensagem viaja*. Ele é selecionado pelo emissor, que determina se vai utilizar um canal formal ou informal.

Os **canais formais** são estabelecidos pela organização e transmitem mensagens que se referem às atividades relacionadas com o trabalho de seus membros. Tradicionalmente, eles seguem a *rede de autoridade dentro da organização*. Outras formas de mensagem, como as *personais ou sociais*, seguem os **canais informais**, que são espontâneos e surgem como resposta às escolhas individuais.⁷ O *receptor* é o sujeito (ou sujeitos) a quem a mensagem se dirige, o qual deve primeiro traduzir seus símbolos de um modo compreensível. Isso é a *decodificação* da mensagem. O *ruído* é composto das barreiras à comunicação que distorcem a clareza da mensagem, como problemas de percepção, excesso de informações, dificuldades semânticas ou diferenças culturais. O *feedback* faz a verificação do sucesso na transmissão de uma mensagem como pretendida inicialmente e determina se a compreensão foi ou não conseguida.

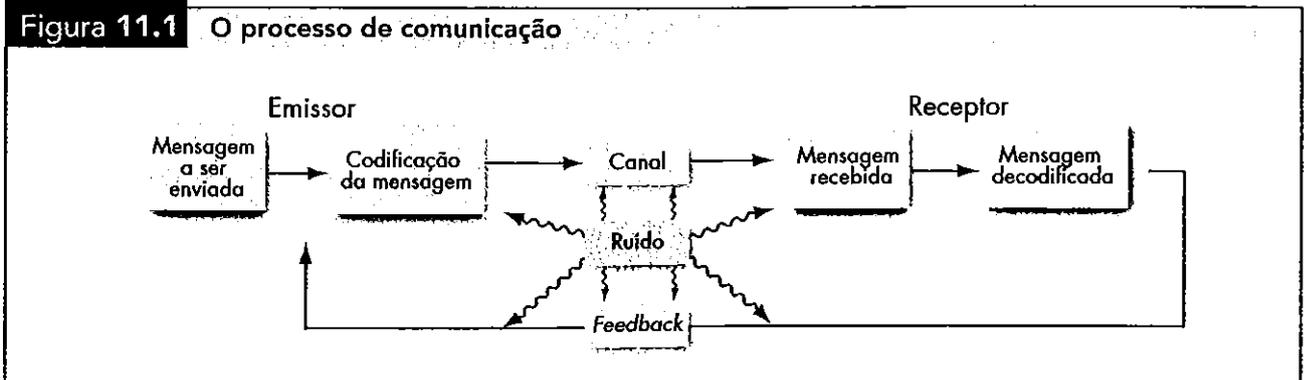
Direção da comunicação

A comunicação pode fluir em sentido vertical ou horizontal. A dimensão vertical, por sua vez, pode ser subdividida em ascendente e descendente.⁸

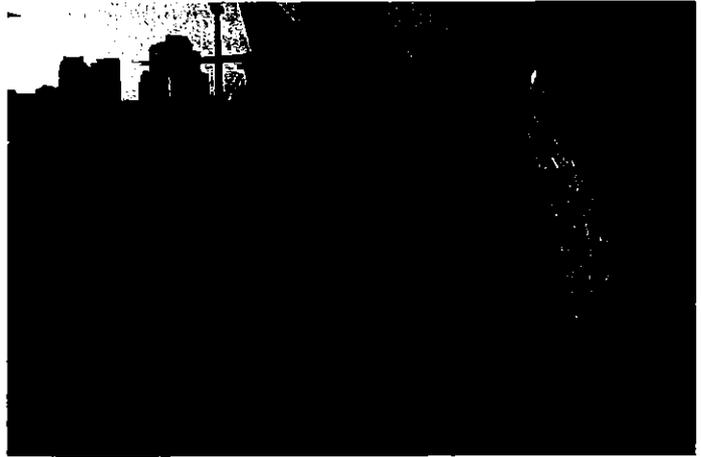
Comunicação descendente

A comunicação dentro de um grupo ou organização, a qual flui dos níveis mais altos para os mais baixos, é chamada *descendente*. Ela é usada pelos gestores e líderes que se comunicam com os funcionários para atribuir tarefas, fornecer instruções de trabalho, informar políticas e procedimentos, identificar problemas que necessitam de atenção e fornecer *feedback* sobre o desempenho. Mas a comunicação descendente não precisa ser oral nem face a face. Quando a empresa manda uma correspondência para a casa de seus funcionários informando sobre a nova política de licença médica, está usando a comunicação descendente. Um líder de equipe que manda um e-mail para seus membros, lembrando-os de um prazo prestes a ser cumprido, está usando a comunicação descendente.

Figura 11.1 O processo de comunicação



Quando Michel Klein, diretor-executivo das Casas Bahia, discursou aos funcionários durante a abertura da Super Casas Bahia no final de 2009 no Rio de Janeiro, ele utilizou a comunicação descendente para informar os vendedores sobre a fusão entre a empresa e o grupo Pão de Açúcar. Na ocasião, o executivo procurou mostrar que as Casas Bahia absorveriam o Ponto Frio, rede de lojas de eletroeletrônicos do Pão de Açúcar, com o objetivo de motivar seus vendedores, que comemoraram a notícia. Na verdade, porém, o que ocorreu foi uma fusão entre as duas redes de lojas, sendo que o Grupo Pão de Açúcar passaria a ser o controlador das duas redes varejistas.⁹



Mastrangelo Reino/Folhapress

Ao usar a comunicação descendente, os administradores devem explicar as razões pelas quais uma decisão foi tomada. Um estudo revelou que os funcionários têm duas vezes mais comprometimento com as mudanças quando as razões subjacentes são explicadas por completo. Apesar de isso parecer senso comum, muitos gestores sentem que estão bastante ocupados para explicar as coisas ou que as explicações vão 'revelar os podres' da empresa. As evidências indicam claramente, todavia, que as explicações aumentam o comprometimento dos funcionários e seu apoio às decisões.¹⁰

Outro problema com a comunicação descendente é sua natureza de mão única: em geral, os gestores informam os funcionários, mas raramente pedem suas opiniões ou conselhos. Um estudo feito em 2006 revelou que quase dois terços dos empregados dizem que seu chefe raramente ou nunca pede conselhos. O autor do estudo observou o seguinte: "as organizações estão sempre se esforçando para obter um maior comprometimento dos funcionários, mas as evidências indicam que elas cometem erros básicos desnecessários. As pessoas precisam ser respeitadas e ouvidas". Empresas como a fabricante de celulares Nokia escutam ativamente as sugestões de seus funcionários, prática que a organização considera bastante importante para a inovação.¹¹

Os melhores comunicadores explicam as razões por trás das comunicações descendentes, mas também solicitam a seus subordinados que comuniquem seus anseios e opiniões. Isso nos leva à próxima direção: a comunicação ascendente.

Comunicação ascendente

A *comunicação ascendente* é a que se dirige aos escalões mais altos do grupo ou da organização. É utilizada para fornecer *feedback* aos gestores, informá-los sobre os progressos em relação às metas e relatar os problemas que estão ocorrendo. A comunicação ascendente mantém os dirigentes informados acerca de como os funcionários se sentem com relação ao trabalho, aos colegas e à organização em geral. Os administradores também contam com esse tipo de comunicação para obter ideias sobre como melhorar as coisas. Como se comprovou em uma pesquisa realizada em uma empresa familiar brasileira atuante no ramo de metalurgia, a comunicação ascendente e não hierarquizada, além de melhorar o modo como cada funcionário participa no processo de gestão, propicia ligações afetivas entre os trabalhadores e a respectiva organização.¹²

Uma vez que as responsabilidades profissionais da maioria dos gestores e supervisores se expandiram, a comunicação ascendente está cada vez mais difícil, pois os gestores estão sobrecarregados e se distraem facilmente. Para conseguir ter uma comunicação ascendente eficaz, o subordinado deve procurar reduzir as distrações (se possível, fazer reuniões em uma sala de conferências, em vez de utilizar a sala de seu superior ou a própria área de trabalho), comunicar-se por meio de tópicos, e não parágrafos (a tarefa é conseguir a atenção do chefe, e não se envolver em discussões detalhistas), apoiar suas opiniões com ações factí-

veis (o que acredita que vai acontecer) e fazer um planejamento de atividades para garantir que usará bem a atenção de seu chefe.¹³

* Comunicação lateral

Quando a comunicação se dá entre os membros de um mesmo grupo, de grupos do mesmo nível, gestores do mesmo nível ou entre quaisquer pessoas que estão em um nível horizontal equivalente dentro da organização, dizemos que isso é uma forma de *comunicação lateral*.

Por que haveria necessidade de comunicação horizontal dentro de um grupo quando a comunicação vertical da organização é eficaz? A comunicação horizontal economiza tempo e facilita a coordenação.

Em alguns casos, essas relações laterais são estabelecidas de maneira formal. Com frequência, elas são criadas informalmente para provocar um curto-circuito na hierarquia vertical e agilizar a ação. Assim, a comunicação lateral pode ser, do ponto de vista dos dirigentes da empresa, uma coisa boa ou ruim. Como a rígida adesão à estrutura vertical formal em toda a comunicação pode impedir a transferência eficaz e precisa de informações, a comunicação lateral que ocorre com o conhecimento e o apoio dos superiores pode ser benéfica. No entanto, ela pode criar conflitos disfuncionais quando os canais formais verticais são violados, quando os membros atropelam ou ultrapassam seus superiores hierárquicos para fazer que as coisas sejam realizadas ou quando os chefes descobrem ações ou decisões que foram executadas sem seu conhecimento.

Comunicação interpessoal

Vimos, até agora, quais são as funções, o processo e os tipos de comunicação presentes nas organizações. Mas como os membros do grupo trocam mensagens entre si? As pessoas utilizam, essencialmente, a comunicação oral, a escrita e a não verbal.

Comunicação oral

O principal meio de transmitir mensagens é a comunicação oral. As palestras, os debates formais entre duas pessoas ou em grupo e a rede informal de rumores são algumas formas comuns de comunicação oral.

As vantagens da comunicação oral são a rapidez e o *feedback*. Podemos emitir uma mensagem verbal e receber uma resposta em um prazo curto. Se o receptor tiver dúvidas sobre a mensagem, o *feedback* permitirá que o emissor corrija seus termos. Tal como foi observado por um profissional: "a comunicação face a face de forma consistente ainda é a melhor maneira de obter informação dos funcionários e para eles".¹⁴

A principal desvantagem da comunicação oral surge quando uma mensagem tem de ser transmitida para várias pessoas. Quanto maior o número de receptores, maior a probabilidade de distorções potenciais. Se você conhece a velha brincadeira do 'telefone sem fio', identificará o problema. Cada pessoa interpreta a mensagem a sua maneira. Quando o conteúdo chega ao destinatário, está muito modificado em relação ao original. Dentro de uma organização, onde as decisões e outros comunicados são transmitidos verbalmente ao longo da hierarquia, surgem muitas chances de ocorrer distorção nas mensagens.

Comunicação escrita

A comunicação escrita engloba memorandos, cartas, transmissões de fax, e-mails, mensagens instantâneas, jornais internos, informativos em murais (inclusive os eletrônicos) e qualquer outro meio que use a linguagem escrita ou simbólica.

Por que o emissor escolhe a comunicação escrita? Frequentemente porque ela é tangível e verificável. Em geral, tanto o emissor quanto o receptor mantêm registro das mensa-

gens e elas podem ficar armazenadas por tempo indeterminado. Se houver dúvidas com relação ao conteúdo, elas podem ser facilmente verificadas nos registros. Esse aspecto é particularmente importante quando se trata de mensagens complexas ou muito longas. O plano de marketing para um novo produto, por exemplo, pode conter tarefas que se estendem por diversos meses. Ao colocar essas informações por escrito, os responsáveis pela implementação do plano podem buscar referências durante todo seu desenrolar. Uma vantagem adicional da comunicação escrita está no próprio processo. Prestamos mais atenção no que queremos transmitir em uma mensagem escrita do que em uma mensagem oral. Por esse motivo, a comunicação escrita costuma ser mais bem elaborada, mais lógica e clara.

Evidentemente, as mensagens escritas têm suas desvantagens. Elas consomem mais tempo. Você pode transmitir muito mais informações a seu professor em um exame oral de uma hora do que em um exame escrito com a mesma duração. Na verdade, o que você diz em dez ou 15 minutos pode levar uma hora para ser redigido. Outra grande desvantagem é a ausência de um mecanismo de *feedback*. A comunicação oral permite que o receptor se

MITO OU CIÊNCIA?

"As pessoas são boas em pegar mentirosos no trabalho"

Essa afirmação é falsa. O propósito principal da comunicação no trabalho idealmente deveria ser o de transmitir informações relativas à empresa e suas atividades. No entanto, também nos comunicamos com a finalidade de influenciar as impressões que se formam a nosso respeito. Parte dessa administração de impressões não é intencional, mas inofensiva (por exemplo, elogiar o chefe pelas roupas que está vestindo). No entanto, às vezes as pessoas gerenciam as impressões por meio de mentiras, tais como desculpas por faltar ao trabalho ou deixar de cumprir um prazo.

Uma das razões pelas quais as pessoas mentem — no trabalho e em outras situações — é porque isso funciona. Apesar de pensarmos que somos bons em detectar uma mentira, as pesquisas mostram o contrário. Uma revisão de pesquisas de 247 estudos revelou que as pessoas detectam as mentiras, em média, com uma precisão de 4,05 por cento maior do que o acaso. E o que é ainda mais desanimador é que os chamados especialistas — policiais, detetives, juizes e psicólogos — não têm um desempenho melhor do que os outros. Além disso, detectar mentiras em uma situação não significa ser capaz de detectá-las em outra. Por sua vez, outro estudo descobriu que a confiança das pessoas no próprio julgamento de alguém estar mentindo não tem nenhuma correlação com sua precisão real. Pensamos ser muito melhores em apanhar um mentiroso do que realmente somos. Como concluem os autores desse

estudo: "As pessoas não são boas para detectar mentira independentemente de sua idade, sexo, segurança ou experiência".

Um dos motivos pelos quais as pessoas são tão ruins para detectar mentiras é que elas prestam demasiada atenção em pistas como movimentos oculares, tons de voz e movimentos nervosos e prestam pouca atenção ao que é dito. O conteúdo verbal importa mais: quem diz a verdade apresenta uma tendência maior de contar histórias que contêm detalhes significativos (e irrelevantes, inclusive) e uma tendência menor a contá-las em sequência cronológica, além de dar as próprias interpretações aos eventos que relatam. Essas pessoas também tendem a transmitir informações que parecem contrárias ao estereótipo das histórias verdadeiras: elas se corrigem ao contar a história ("ela estava usando um vestido azul, hum, não, desculpe, preto"), assumem seu esquecimento ("acho...", "não tenho certeza..."), põem em dúvida os próprios relatos anteriores ("sei que parece muito estranho...") e mencionam coisas desfavoráveis ("sei que não devia ter lido o e-mail dele...").

Aonde se quer chegar com isso? Não acredite em tudo o que ouve e não confie tanto em sua capacidade de pegar um mentiroso com base em sua intuição. Quando alguém afirma que é melhor duvidar de algo, peça a ele ou ela para provar o que diz e preste mais atenção ao que é comunicado do que em como.

Fonte: Baseado em C. F. Bond, Jr. e B. M. DePaulo, "Individual Differences in Judging Deception: Accuracy and Bias", *Psychological Bulletin*, 134, n. 4, 2008, p. 477-492; M. G. Aamodt e H. Custer, "Who Can Best Catch a Liar? A Meta-Analysis of Individual Differences in Detecting Deception", *The Forensic Examiner*, primavera 2006, p. 6-11; e A. Vrij, "Nonverbal Dominance Versus Verbal Accuracy in Lie Detection: A Plea to Change Police Practice", *Criminal Justice and Behavior*, 35, n. 10, 2008, p. 1323-1336.

Quadro 11.1 Entonação: é o jeito como você diz as coisas!

Mude seu tom e você mudará o significado do que está dizendo

| Colocação da ênfase | O que significa |
|--|--|
| Por que eu não levo você para jantar hoje? | Pensava em levar outra pessoa. |
| Por que eu não levo você para jantar hoje? | Em vez daquele sujeito com quem você pretendia ir. |
| Por que eu não levo você para jantar hoje? | Procurando um motivo para não fazê-lo. |
| Por que eu não levo você para jantar hoje? | Você tem algum problema com relação a mim? |
| Por que eu não levo você para jantar hoje? | Em vez de almoçar amanhã. |
| Por que eu não levo você para jantar hoje? | E não amanhã à noite. |

Fonte: Baseado em M. Kiely, "When 'No' Means 'Yes'", *Marketing*, out. 1993, p. 7-9. Reproduzido em A. Huczynskic e D. Buchanan, *Organizational Behaviour*, 4. ed. Essex, Inglaterra: Pearson Education, 2001, p. 194.

manifeste imediatamente com relação à mensagem. Em consequência, o envio de um e-mail não é garantia de que ele seja recebido, nem de que seja compreendido pelo receptor da forma que o emissor pretendia.

Comunicação não verbal

Todas as vezes que transmitimos uma mensagem de maneira verbal, também enviamos uma mensagem não verbal.¹⁵ Às vezes, o componente não verbal pode estar sozinho. Em uma boate ou barzinho, enviam-se mensagens por um olhar rápido, um olhar mais demorado, um sorriso, um franzir de sobrancelhas, um movimento provocante do corpo. Portanto, nenhuma discussão sobre comunicação estaria completa sem uma análise da *comunicação não verbal*, que inclui os movimentos corporais, a entonação ou ênfase dada às palavras, a expressão facial e o distanciamento físico entre o emissor e o receptor.

Poderíamos argumentar que todo e qualquer *movimento corporal* tem um significado, nenhum deles é acidental (embora alguns sejam inconscientes). Por meio da linguagem corporal, dizemos: "ajude-me, estou sozinho" ou "fique comigo, estou disponível" ou ainda "deixe-me só, estou deprimido". Mostramos nosso estado de espírito por meio da linguagem não verbal do corpo. Erguemos uma sobrancelha em sinal de descrédito. Coçamos a cabeça quando ficamos confusos. Cruzamos os braços para nos isolarmos ou nos protegermos. Levantamos os ombros com indiferença, piscamos um olho com intimidade, tamborilamos os dedos com impaciência ou batemos na testa quando nos damos conta de nosso esquecimento.¹⁶

As duas mensagens mais importantes enviadas pela linguagem corporal são (1) o quanto uma pessoa gosta da outra e até que ponto está interessada em seus pontos de vista e (2) o *status* percebido entre emissor e receptor.¹⁷ Temos maior tendência a nos posicionarmos perto das pessoas de quem gostamos e de tocá-las com mais frequência. Da mesma forma, quando você percebe que tem um *status* maior que o de seu interlocutor, isto é demonstrado em seus gestos — como o de cruzar as pernas ou o de se sentar de maneira mais relaxada — indicando sua posição de modo descontraído e casual.¹⁸

A linguagem corporal soma-se à comunicação verbal, geralmente complicando-a. Uma posição ou movimento do corpo por si só não tem um significado preciso ou universal, mas, quando somado à linguagem falada, completa a mensagem do emissor.

Se você ler a ata de uma reunião, não sentirá o impacto do que foi dito da mesma forma que sentiria se tivesse participado dela ou se a tivesse assistido em vídeo. Por quê? Não há registro de comunicação não verbal. Falta a ênfase dada às palavras e frases que foram ditas. O Quadro 11.1 ilustra como a *entonação* pode alterar o sentido de uma mensagem.

As *expressões faciais* também carregam uma mensagem. Uma expressão ríspida diz algo diferente de uma expressão risonha. As expressões faciais, ao lado das entonações de voz, podem mostrar arrogância, agressividade, medo, timidez e outras características.

A *distância física* entre as pessoas também traz uma mensagem. O que é considerado uma distância adequada entre duas pessoas que conversam depende muito das normas culturais. Uma distância considerada formal em alguns países da Europa, nos Estados Unidos seria considerada intimidade. Se alguém se aproxima fisicamente de você além do que é considerado adequado, isso pode significar agressividade ou interesse sexual. Se a distância permanece maior do que a esperada, pode significar desinteresse ou insatisfação com o que está sendo dito. Em um ato tão simples como o cumprimento, essa distância (ou proximidade) também está presente e denota diferenças culturais: como um abraço apertado ou apenas um aperto de mão.

É importante estar atento para esses aspectos da comunicação e buscar os indícios não verbais, tanto quanto o entendimento do significado literal daquilo que é transmitido por um emissor. Você precisa estar particularmente consciente das possíveis contradições entre essas mensagens. Independentemente do que está dizendo, uma pessoa que olha para o relógio a toda hora está enviando uma mensagem de que gostaria de encerrar a conversa. Confundimos nosso interlocutor quando traduzimos em palavras uma convicção, tal como confiança, mas enviamos uma mensagem não verbal contraditória, que sugere: "Não confio em você".

Comunicação organizacional

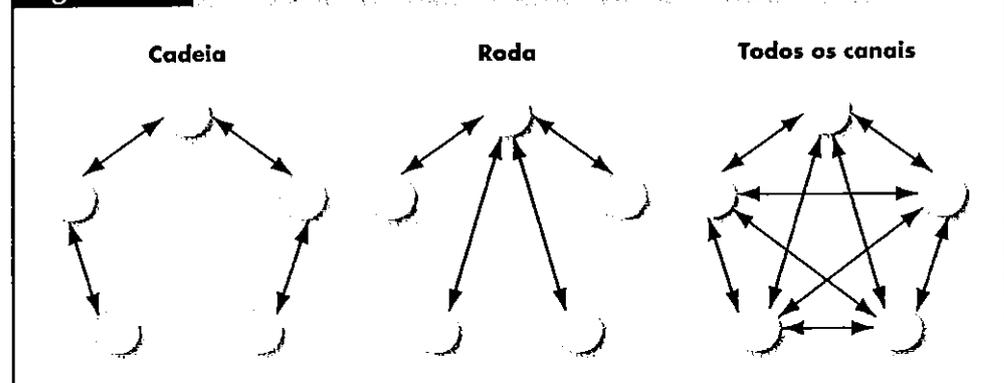
Nesta seção, passaremos da comunicação interpessoal para a comunicação organizacional. Nosso primeiro foco agora será descrever e distinguir as redes formais e as redes de rumores. Depois, discutiremos as inovações tecnológicas na comunicação.

Redes formais em pequenos grupos

As redes formais na organização podem ser muito complexas, incluindo centenas de pessoas e dezenas de níveis hierárquicos. Para simplificar nossa discussão, condensamos essas redes em pequenos grupos de cinco pessoas cada, em três tipos comuns (ver Figura 11.2): tipo cadeia, tipo roda e todos os canais.

A *cadeia* segue rigidamente a cadeia formal de comando. Essa rede é do tipo de rede de comunicação encontrado em uma organização de três níveis rígidos. A *roda* depende do líder para agir como condutor central de toda a comunicação do grupo. Ele estimula a rede de comunicação que pode ser encontrada em uma equipe com um líder forte. A rede de *todos os canais* permite que todos os membros do grupo se comuniquem ativamente uns com

Figura 11.2 Três tipos comuns de redes em pequenos grupos



Quadro 11.2 Redes em pequenos grupos e o critério da eficácia

| Critério | Redes | | |
|------------------------|----------|--------|-----------------|
| | Cadeia | Roda | Todos os canais |
| Velocidade | Moderada | Rápida | Rápida |
| Precisão | Alta | Alta | Moderada |
| Emergência de um líder | Moderada | Alta | Nenhuma |
| Satisfação dos membros | Moderada | Baixa | Alta |

os outros. Ela é geralmente encontrada na prática em equipes autogerenciadas, em que todos os membros do grupo têm liberdade para contribuir e ninguém assume o papel de líder.

Como o Quadro 11.2 demonstra, a eficácia de cada rede depende dos objetivos que o canal de comunicação pretende alcançar. A estrutura em roda facilita a emergência de um líder, a rede que usa todos os canais é a melhor para a satisfação dos membros e a cadeia é indicada quando o mais importante é a precisão do conteúdo transmitido. O Quadro 11.2 nos leva à conclusão de que nenhuma delas, isoladamente, é a melhor para todas as ocasiões.

Rede de rumores

O sistema de comunicação informal dentro de um grupo ou organização é chamado **rede de rumores**.¹⁹ Embora seja informal, isso não significa que não seja uma importante fonte de informações. Uma pesquisa recente revelou que 75 por cento dos funcionários sabem primeiro das notícias por meio da rede de rumores do que por meio dos canais formais.²⁰ Um estudo recente mostra que a informação da rede de rumores, transmitida boca a boca pelos colegas a respeito de uma empresa, tem efeitos importantes sobre a decisão de quem procura emprego para decidir se quer ou não fazer parte de uma organização.²¹

A rede de rumores tem três principais características.²² Primeira, ela não é controlada pela direção da empresa. Segunda, é tida pela maioria dos funcionários como mais confiável e fidedigna do que os comunicados formais vindos da cúpula da organização. E a terceira é que ela é amplamente utilizada para servir aos interesses pessoais dos que a integram.

Um dos mais famosos estudos dedicados à rede de rumores investigou o padrão de comunicação vigente entre 67 trabalhadores com funções de gerência de uma pequena indústria de manufatura.²³ Perguntaram a cada receptor como a mensagem havia sido recebida pela primeira vez e rastrearam-na até sua fonte original. Embora a rede de rumores fosse uma importante fonte de informações, apenas dez por cento dos administradores agiam como elemento de ligação (ou seja, passavam a informação para mais de uma pessoa). Quando um dos gestores resolveu se aposentar para se dedicar ao ramo de seguros, 81 por cento de seus pares sabiam da notícia, mas apenas 11 por cento passaram a informação adiante.

As informações que fluem pela rede de rumores são verdadeiras e precisas? As evidências sugerem que cerca de 75 por cento delas são.²⁴ Mas quais são as condições que alimentam uma rede de rumores? O que a mantém em funcionamento?

É comum imaginar que os rumores começam porque são uma boa fofoca. Raramente esse é o caso. Os rumores emergem como reação a situações *importantes* para as pessoas, quando há *ambiguidade* e sob condições que despertam *ansiedade*.²⁵ As situações de trabalho geralmente contêm esses três elementos, o que explica por que os rumores florescem nas organizações. Os segredos e a competitividade que fazem parte da vida na organização — em torno de temas como a nomeação de novos chefes, a redistribuição das salas, decisões quanto à redução de quadro de pessoal ou o realinhamento das atribuições de tarefas — criam as condições que sustentam a rede de rumores. O rumor vai se manter enquanto os desejos e expectativas que geram a incerteza não forem atendidos ou enquanto a ansiedade não for reduzida.

Rede de rumores
Sistema de comunicação
informal dentro da
organização.

Quadro 11.3 Sugestões para reduzir as consequências negativas dos rumores

Fornecer informações — no longo prazo, a melhor defesa contra os rumores é um bom ataque (em outras palavras, os rumores tendem a prosperar na ausência de comunicação formal).

Explicar decisões e comportamentos que possam parecer inconsistentes, injustos ou misteriosos.

Abster-se de atingir o mensageiro — os rumores são fato natural da vida de uma organização, então responda a eles com calma, racionalidade e respeito.

Manter canais de comunicação abertos — incentive constantemente seus funcionários a chegar a você com preocupações, sugestões e ideias.

Fonte: Adaptado de L. Hirschhorn, "Managing Rumors", em L. Hirschhorn (org.), *Cutting Back*, São Francisco: Jossey-Bass, 1983, p. 54-56.

O que podemos concluir com essa discussão? Com certeza, a rede de rumores é uma parte importante do sistema de comunicação de qualquer grupo ou organização e merece ser bem compreendida. Para os gestores, ela dá uma ideia acerca do moral de sua organização, identifica os temas que os funcionários consideram importantes e ajuda a canalizar a ansiedade deles. A rede de rumores também é útil para os funcionários: as conversas superficiais criam uma sensação de proximidade e amizade entre aqueles que compartilham informações, apesar de as pesquisas sugerirem que isso acontece à custa daqueles que estão no grupo 'de fora'.²⁶

Os gestores podem eliminar completamente os rumores? Não! O que eles podem fazer, entretanto, é minimizar suas consequências negativas, limitando sua abrangência e seu impacto. O Quadro 11.3 oferece algumas sugestões para tal.

Comunicação eletrônica

Um meio indispensável — e em 71 por cento dos casos, o principal meio — de comunicação nas organizações é o eletrônico. As comunicações eletrônicas incluem e-mail, mensagens de texto, software de *networking*, *blogs* e videoconferências. Vamos discutir cada um deles.

E-mail O correio eletrônico (ou e-mail) utiliza a Internet para transmitir e receber textos e documentos gerados em computador. Seu crescimento tem sido impressionante e seu uso está tão difundido que é difícil imaginar a vida sem ele.

Os e-mails podem ser escritos, editados e armazenados rapidamente. Podem ser transmitidos para uma pessoa apenas ou para milhares, com um simples toque do mouse. Os receptores podem lê-los de acordo com sua conveniência. E o custo da transmissão de um e-mail para diversos funcionários é apenas uma fração do necessário para imprimir, reproduzir e distribuir uma carta ou material impresso.²⁷

O e-mail também possui desvantagens. Listamos algumas de suas limitações mais significativas e sugestões do que as organizações devem fazer para eliminar estes problemas:

- **Má interpretação da mensagem.** É verdade que frequentemente interpretamos mal as mensagens verbais, mas o potencial para mal-entendidos com e-mails é ainda maior. Um grupo de pesquisadores da Universidade de Nova York descobriu que só conseguimos decodificar precisamente a intenção e o tom de um e-mail em 50 por cento das vezes e, ainda assim, a grande maioria de nós superestima a própria capacidade de emitir e interpretar mensagens claras. Se você estiver enviando uma mensagem importante, releia-a para se certificar de que está clara.²⁸
- **Comunicação de mensagens negativas.** Um e-mail talvez não seja a melhor maneira de transmitir informações negativas. Quando uma grande rede varejista de eletroeletrônicos decidiu dispensar 400 funcionários, ela causou uma avalanche de indignação dentro e fora da empresa ao fazê-lo por e-mail. Os funcionários também precisam ter cuidado ao transmitir mensagens negativas por e-mail. Um policial militar de Joinville, em Santa Catarina, escreveu uma mensagem criticando a posição de um

deputado sobre um projeto de reajuste dos salários dos oficiais da corporação. Em decorrência disso, ele ficou detido por quatro dias em um quartel da Polícia Militar.²⁹

- *Demanda de tempo no uso do e-mail.* Estima-se que 62 trilhões de e-mails são enviados por ano, dos quais aproximadamente 60 por cento, ou seja, 36 trilhões, não são *spam*,³⁰ e alguém tem de responder a todas essas mensagens! Uma pesquisa com gestores canadenses revelou que 58 por cento deles passam de duas a quatro horas por dia lendo e respondendo a e-mails. Outra pesquisa mostra que 60 por cento dos usuários da Internet verificam suas caixas sempre que acessam a rede.³¹ Em média, um trabalhador verifica seu e-mail cerca de 50 vezes por dia. Embora não seja necessariamente seu caso, a maioria de nós tem problemas com a quantidade de e-mails que recebe, especialmente ao avançar na carreira. Os especialistas sugerem as seguintes estratégias:

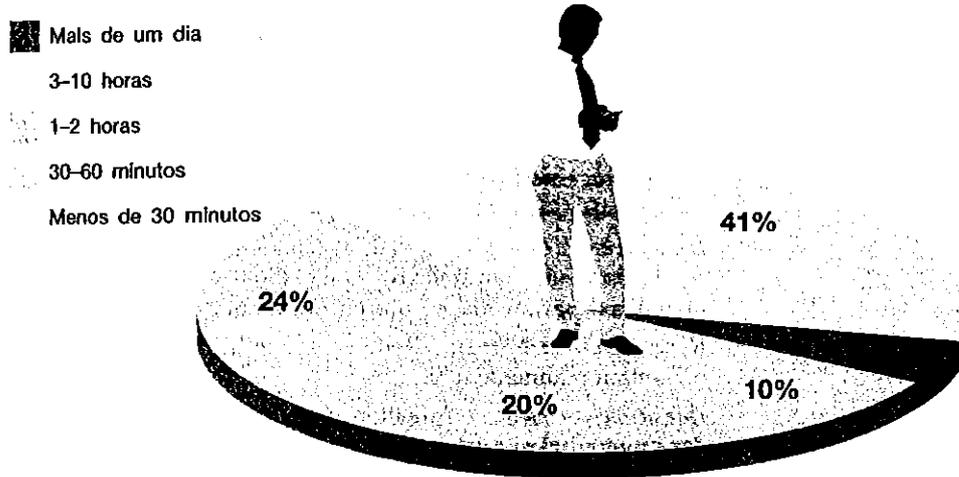
- *Não veja seus e-mails pela manhã.* Cuide de tarefas importantes antes de se perder nos e-mails. Caso contrário, você pode não conseguir cumprir suas tarefas.
- *Leia seus e-mails de uma vez.* Não leia seus e-mails continuamente o dia todo. Alguns especialistas sugerem que você o faça duas vezes por dia. "Você não aciona a máquina de lavar cada vez que encontra um par de meias sujas", diz um deles.
- *Remova seu nome de listas.* Remova seu nome de listas de *newsletters* e outras que não sejam realmente úteis.
- *Pare de enviar e-mails.* A melhor maneira de receber montes de e-mails é mandar montes deles. Então, envie menos. Os e-mails curtos atraem respostas mais curtas. "Uma mensagem bem escrita pode e deve ser o mais concisa possível", afirma um especialista.
- *Declare "falência de e-mails".* Algumas pessoas, como o músico Moby, acabam tão atoladas em e-mails que "declaram falência de e-mails". Elas apagam toda a caixa de entrada e recomeçam do zero.

Embora algumas dessas sugestões possam não funcionar para você, tenha em mente que os e-mails podem ser menos produtivos do que parecem. Muitas vezes nos sentimos muito ocupados, mas conseguimos realizar menos por e-mail do que pensamos.³²

- *Emoções nos e-mails.* Temos a tendência de pensar que os e-mails são uma forma de comunicação estéril e sem rosto. Alguns pesquisadores dizem que a falta de pistas visuais e vocais significa que as mensagens emocionalmente positivas, como aquelas que contêm um elogio, serão vistas como mais neutras emocionalmente do que o remetente pretendia.³³ Mas como você sem dúvida já sabe, essas mensagens são muitas vezes altamente emocionais. Um CEO disse: "Vi pessoas que não falam umas com as outras travarem batalhas e se demitirem por causa de e-mails". Essas mensagens tendem a ter efeitos desinibidores nas pessoas. Sem acesso às expressões faciais dos destinatários para mitigar sua expressão emocional, os emissores escrevem coisas as quais não se sentiriam bem em falar pessoalmente. Quando você estiver bravo ou chateado ao escrever um e-mail, salve-o como rascunho e releia a mensagem quando estiver mais calmo. Quando alguém enviar mensagens inflamadas, mantenha a calma e tente não responder 'na mesma moeda'. E, mesmo que seja difícil, tente enxergar as mensagens inflamadas pelo ponto de vista da outra parte. Isso pode, por si só, acalmar seus nervos.³⁴
- *Problemas de privacidade.* Há dois problemas de privacidade com relação aos e-mails. Em primeiro lugar, suas mensagens podem ser, e com frequência são, monitoradas. Você também não pode confiar sempre que o destinatário manterá seu caráter confidencial. Por essas razões, você não deveria escrever nada que não gostaria que viesse a público. Na filial brasileira da Kimberly-Clark, dois funcionários foram demitidos por trocarem e-mails com conteúdo pornográfico. O caso foi divulgado dentro da empresa para que outros trabalhadores não viessem a cometer o mesmo 'delito'.³⁵ Em segundo lugar, você precisa ter cuidado ao enviar mensagens de seu endereço corporativo para o endereço pessoal ou contas 'públicas' (por exemplo, Gmail, Yahoo!, MSN). Essas contas geralmente não são tão seguras quanto as corporativas. Assim, ao enviar uma mensagem da empresa para um deles, você pode estar violando a política empresarial ou revelando informações confidenciais sem intenção. Muitos empregadores contratam pessoas para investigar e-mails, utili-

ENQUETE COMPORTAMENTAL

Quanto tempo os funcionários ficam sem acessar e-mails?



Fonte: Baseado na análise da enquete dos Hoteis Starwood e Resorts/Sheraton

zando software para pegar não somente o óbvio ('informação privilegiada'), mas o vago ('aquilo que conversamos outro dia') ou com sentimento de culpa ('arrependimento'). Outra pesquisa revelou que aproximadamente 40 por cento das empresas possuem funcionários cuja tarefa é ler os e-mails dos outros. Você está sendo vigiado — então tenha cuidado com o que envia por e-mail!³⁶

Mensagens instantâneas e mensagens de texto Da mesma forma que o e-mail, as mensagens instantâneas e de texto são mídias eletrônicas. Diferentemente do e-mail, contudo, as mensagens instantâneas e as mensagens de texto acontecem em tempo 'real' (mensagens instantâneas) ou usam aparelhos portáteis de comunicação (mensagens de texto). Em poucos anos, essas mensagens foram amplamente difundidas. Como você, indubitavelmente, deve saber, uma mensagem instantânea costuma ser enviada de um computador do tipo *desktop* ou *laptop*, ao passo que uma mensagem de texto é transmitida por telefones celulares ou aparelhos portáteis, como os BlackBerrys ou iPhones.

O crescimento dessa prática é espetacular. Nos Estados Unidos, por exemplo, enquanto em 2001 apenas 8 por cento dos trabalhadores a utilizavam, agora esse número já está em mais de 50 por cento.³⁷ Da mesma forma, no Brasil, entre os detentores de celular, a porcentagem de pessoas que usam as famosas SMS (*Short Message Service*, em inglês) já está em cerca de 60 por cento.³⁸ Por quê? Porque as mensagens instantâneas e as de texto representam uma maneira rápida e barata para estar em contato com seus funcionários e para que estes mantenham contato entre si. Em um número cada vez maior de casos, isso não é apenas luxo, é uma necessidade para os negócios. O CEO mundial da consultoria Accenture, por exemplo, não tem um escritório permanente. Por estar todo o tempo viajando, visitando os cem endereços da Accenture espalhados pelo mundo, as mensagens de texto são essenciais para que ele esteja em contato com as pessoas. Embora não haja outros exemplos tão significativos, a grande vantagem das mensagens de texto é que são flexíveis: assim, você pode ser encontrado praticamente em qualquer lugar, a qualquer hora.³⁹

Apesar de suas vantagens, as mensagens instantâneas e de texto não vão substituir o e-mail, visto que este ainda é a melhor alternativa para mensagens longas e que precisam ser arquivadas. As mensagens instantâneas são a melhor escolha para mensagens de uma ou duas linhas que iriam somente se acumular em uma caixa de entrada. O aspecto negativo é que alguns usuários de mensagens instantâneas ou de texto consideram essa tecnologia intrusiva e acham que desvia a atenção. A presença contínua de mensagens na tela distrai

a atenção e dificulta a concentração dos funcionários no trabalho. Um levantamento feito com gestores, por exemplo, revelou que, em 86 por cento das reuniões, pelo menos alguns participantes conferiram suas mensagens de texto, e outra pesquisa mostrou que 20 por cento dos administradores relatam ter sido punidos por usarem aparelhos *wireless* durante reuniões.⁴⁰ Finalmente, como essas mensagens são muito vulneráveis, existe também uma preocupação quanto à segurança das mensagens instantâneas e de texto.⁴¹

Por último, é importante não deixar a informalidade das mensagens de texto ('rsrs... vc ta brincando! T+') contaminar as mensagens de e-mails. Muitos preferem manter a formalidade das comunicações organizacionais. Uma pesquisa com os empregadores revelou que 58 por cento consideram a gramática, a ortografia e a pontuação 'muito importantes' nas mensagens de e-mail.⁴² Ao assegurar que as comunicações profissionais sejam realmente profissionais, você deve se mostrar maduro e sério. Evite expressões e gírias, use títulos formais, use endereços de e-mail formais (livre-se daquele *gatinha@yahoo.com.br*), empenhe-se em deixar suas mensagens concisas e bem escritas. Isso não significa, é claro, que você tenha de abandonar as mensagens de texto ou mensagens instantâneas; você só precisa manter os limites entre como se comunica com seus amigos e como se comunica no trabalho.

Software para *networking* Em nenhum outro lugar vemos a comunicação sofrendo tantas transformações quanto na área de *networking* (ou redes sociais). Você, sem dúvida, já se acostumou com essas redes e talvez até seja usuário de plataformas como o Facebook ou o MySpace. Quem sabe seja até usuário do Orkut, a mais popular dessas ferramentas no Brasil. As pessoas com mais de 25 anos são o grupo de usuários que mais cresce nessas redes sociais virtuais.

Mais de cem milhões de usuários criaram contas no MySpace, e este recebe mais de 117 bilhões de acessos por mês. O LinkedIn, o XING e o ZoomInfo são todos sites profissionais que permitem que os usuários criem listas de contatos e façam várias coisas, desde o envio de mensagens curtas com atualizações até hospedagem de salas de bate-papo para todos ou alguns dos contatos. Algumas empresas, como a IBM, têm as próprias redes sociais. A organização está vendendo sua ferramenta *BluePages* para empresas e usuários individuais. A Microsoft está fazendo a mesma coisa com a ferramenta SharePoint.

Para aproveitar bem as redes sociais e não irritar seus contatos, utilize-as somente para coisas úteis — não como uma ferramenta diária ou semanal. Lembre-se de que um futuro empregador pode checar seus dados no Orkut ou no Facebook. Alguns empreendedores desenvolveram softwares que direcionam tais sites para empresas (ou indivíduos) que querem examinar a vida de um candidato a um emprego (ou parceiro em potencial). Então, lembre-se de que o que você coloca na Internet pode ser lido por pessoas que não estejam em sua lista de contatos.⁴³

Blogs e Twitter Em 2009, no último ano no comando da TAM, o presidente David Barioni solicitou aos departamentos de Assuntos Corporativos, Marketing e Tecnologia da Informação que criassem um *blog* para que ele se comunicasse diretamente com os mais de 24 mil funcionários da companhia aérea. Seu objetivo era estreitar os laços entre ele e os trabalhadores, oferecendo um canal para que eles pudessem entrar em contato. O *blog*

Blog
Site da Internet em que são escritas anotações, geralmente dispostas em ordem cronológica inversa, sobre notícias, eventos e assuntos pessoais.

O fundador e CEO do Facebook, Mark Zuckerberg, continua a transformar a comunicação. Ele anunciou uma nova plataforma estratégica que permite a terceirizados desenvolverem serviços no site do Facebook e que também cria oportunidades de comunicação para empreendedores de negócios. Para ele, o Facebook é mais do que um site de rede social. Ele o descreve como uma ferramenta de comunicação que facilita o fluxo de informações entre usuários e seus amigos, familiares e contatos profissionais.⁴⁴



Outra ferramenta que se tornou muito popular nos dias de hoje é o Twitter, uma espécie de *blog* instantâneo. O Twitter permite que as pessoas postem informações bem pequenas sobre o que elas estão fazendo naquele exato momento. Dessa maneira, é possível que os 'twitteiros' escrevam diversos tópicos ao longo de um único dia, sendo acompanhados por uma legião de seguidores em uma espécie de *Big Brother* individual. O gerente de relações com investidores da fabricante catarinense de equipamentos elétricos WEG, Luiz Fernando Oliveira, usa a ferramenta para atender aos acionistas da empresa e divulgar informações importantes sobre a companhia.⁴⁵



Divulgação/WEG

de Barioni era fechado para os funcionários da empresa, mas permitia que eles dessem opiniões e escrevessem comentários no site.⁴⁶

É óbvio que Barioni não é o único fã dos *blogs*. Os especialistas estimam que mais de 112 milhões de *blogs* e mais de 350 milhões de *posts* em *blogs* sejam lidos diariamente. No Brasil, por exemplo, em dezembro de 2008, 11,6 milhões de pessoas acessavam *blogs* na Internet, comparativamente com os 9,5 milhões em dezembro de 2007 — o que representava um crescimento de 22,1 por cento.⁴⁷ Milhares de funcionários da Microsoft têm *blogs*. E, é claro, muitas organizações e líderes organizacionais possuem *blogs* que falam pela organização.

Como uma variação dos *blogs* (que são geralmente pessoais ou pertencentes a empresas), o **Twitter** é um serviço que permite aos usuários escrever 'microposts' sobre qualquer tópico, inclusive o trabalho. Muitos líderes organizacionais mandam mensagens via Twitter ('tweets'), mas estas podem vir de qualquer funcionário acerca de qualquer tópico profissional, deixando nas mãos das empresas menos controle sobre a comunicação de informações importantes ou confidenciais.

Mas quais são as desvantagens? Embora em algumas empresas vigorem políticas quanto ao conteúdo dos *blogs*, muitas não as têm, e 39 por cento dos *bloggers* dizem que já colocaram comentários que poderiam ser considerados prejudiciais à reputação da empresa. Muitos deles pensam que suas páginas estão fora do alcance de seus empregadores, mas se alguém na empresa por acaso ler uma anotação de *blog*, não há nada que o impeça de compartilhar com os outros a informação que obteve, e o funcionário pode ainda ser demitido. O presidente da Sun Microsystems, que incentiva seus funcionários a terem *blogs* pessoais, diz que não demitiria um empregado por causa de uma anotação em um *blog* a menos que ela fosse ilegal. "Nossa política para utilização de *blogs* é: 'Seja autêntico. Ponto final'", diz ele. Mas a maioria das organizações provavelmente não perdoaria um trabalhador caso encontrasse uma anotação de *blog* que pudesse lançar uma luz negativa sobre a organização. Há, inclusive, casos de demissões de funcionários baseados no uso do *blog* para escrever sobre seus colegas.

Um especialista em leis observa: "Os funcionários que possuem *blogs* acreditam erroneamente que a lei de liberdade de expressão lhes dá o direito de dizer qualquer coisa que queiram em seus *blogs*. Errado!" Além disso, tenha cuidado com o que escreve em seu *blog* no trabalho, pois mais de 75 por cento dos empregadores monitoram ativamente as conexões de sites de seus funcionários.

Resumindo, se você pretende ter um *blog* pessoal, mantenha um 'firewall'.⁴⁸

Videoconferência A videoconferência permite que os funcionários de uma empresa realizem reuniões com pessoas em lugares diferentes. A imagem e o áudio possibilitam que elas vejam e ouçam umas às outras e conversem entre si. A tecnologia da videoconferência, na realidade, permite que as pessoas conduzam reuniões interativas sem a necessidade de estarem todas no mesmo espaço físico.

No final da década de 1990, a videoconferência era realizada em salas especiais, equipadas com câmaras de TV, dentro das instalações da empresa. Mais recentemente, as câmaras e microfones foram embutidos nos computadores individuais, de modo a permitir que as pessoas participem da reunião sem sair de sua mesa. À medida que o custo desses

Twitter
Serviço gratuito de *blog* e *networking* em que os usuários enviam e leem mensagens conhecidas como *tweets*.

equipamentos diminuí, a videoconferência deve se tornar uma alternativa cada vez mais usada no lugar das viagens, caras e demoradas.

Gestão da informação

Nunca dispusemos de tanta informação quanto hoje. Isso nos traz grandes benefícios, mas também desafios importantes: o excesso e a segurança da informação. Discutiremos esses dois desafios a seguir.

Lidando com o excesso de informações Você se encontra bombardeado por informações — e-mails, *blogs*, mensagens instantâneas, conteúdos na Internet, em celulares e na televisão? Você não está sozinho. A Basex, uma empresa que se preocupa com a eficiência de funcionários, descobriu que a maior parte de um dia médio de trabalho de uma pessoa (43 por cento) é gasta em assuntos que não são nem importantes nem urgentes, como responder a e-mails não prioritários e navegar pela Web. Para fazer justiça com os e-mails, a Basex também descobriu que 25 por cento do tempo de um funcionário é utilizado para escrever e responder a e-mails importantes.

A Intel também realizou uma experiência de oito meses para estudar como um limite ao **excesso de informações** poderia incrementar a produtividade. Determinou-se que um grupo de funcionários deveria limitar contatos tanto digitais quanto pessoais por quatro horas às terças-feiras, ao passo que outro grupo seguiu sua rotina de sempre. O primeiro grupo foi mais produtivo e 75 por cento de seus membros sugeriram que o programa fosse ampliado. “É muita coisa. Esperávamos menos”, disse o engenheiro da Intel que liderou a experiência. “Quando as pessoas não são interrompidas, podem se sentar calmamente, projetar chips e pensar de verdade.”

Algumas das maiores empresas de tecnologia, incluindo a Microsoft, a Intel, a Google e a IBM, estão se juntando para estudar o assunto de maneira mais sistemática. Um dos membros da equipe notou: “Existe uma vantagem competitiva em descobrir como abordar esse problema”.

Já comentamos algumas maneiras de se reduzir o tempo perdido em e-mails. De um modo mais geral, como mostra o estudo da Intel, pode fazer sentido conectar-se à tecnologia com menos frequência para, nas palavras de um artigo, “evitar que a batida dos tambores das missivas digitais rufem constantemente e reorganizem nossas listas de tarefas”. Uma supervisora de contabilidade de uma pequena empresa no Texas conseguiu pensar muito mais estrategicamente ao se afastar da tecnologia digital por um período a cada dia. No passado, diz ela, “eu simplesmente completava uma tarefa. Ao dar esses intervalos a si mesmo, você pode conseguir priorizar melhor as coisas, visualizar um contexto mais amplo e, em consequência, ser mais eficaz.”⁴⁹

Sempre a postos À medida que a tecnologia da informação e a comunicação instantânea tornaram-se um componente preponderante da vida organizacional moderna, os funcionários passaram a sentir que nunca conseguem estar desconectados. O potencial viciante da comunicação constante é tão grande que certos gestores incomodados referem-se brincando a seus BlackBerries como ‘CrackBerries’.⁵⁰ Algumas pessoas que viajam frequentemente a negócios ficaram decepcionadas quando as linhas aéreas começaram a oferecer conexão sem fio à Internet em seus voos, pois não poderiam mais usar seu tempo de viagem como uma rara oportunidade de relaxar sem o bombardeio constante de comunicação organizacional. Os impactos negativos desses equipamentos de comunicação podem transbordar para a vida pessoal dos trabalhadores também. Tanto os funcionários como seus cônjuges associam o uso de tecnologias de comunicação eletrônica fora do trabalho a níveis mais altos de conflito entre a vida pessoal e a profissional.⁵¹ Os funcionários devem equilibrar a necessidade de comunicação constante com a própria necessidade pessoal de descanso do trabalho, ou se arriscam a se esgotar por estarem de sobreaviso 24 horas por dia.

Segurança da informação A segurança é uma grande preocupação para praticamente todas as organizações que lidam com informações privadas ou proprietárias de seus clientes e funcionários. Uma pesquisa realizada pela Merrill Lynch nos Estados Unidos com 50 executivos descobriu que 52 por cento classificaram os vazamentos de informações em-

Excesso de informações
Situação em que o
fluxo de informações
excede a capacidade de
processamento de um
indivíduo.

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA MÍDIA

A comunicação organizacional em tempos de crise

Rumores e fofocas são elementos bastante comuns nas organizações. Em épocas de crise, então, essas práticas tornam-se ainda mais utilizadas pelos apreensivos funcionários. O medo das demissões, das reestruturações e até mesmo da falência da empresa leva-os a ficar extremamente preocupados e estressados, o que faz que busquem qualquer informação sobre a situação da organização e manutenção (ou não) de seus empregos. Em decorrência desse clima de angústia, os rumores são criados e se espalham a uma velocidade impressionante.

Durante a crise financeira do final da primeira década do século XXI, esse fenômeno pôde ser observado na grande maioria das empresas. Segundo um levantamento, em 2008 a prática de escutar a conversa dos superiores aumentou 23 por cento, o que demonstra a preocupação dos trabalhadores e a busca por informações importantes sobre as empresas. De acordo com um executivo, nessas épocas difíceis torna-se muito mais comum encontrar funcionários rondando as salas dos chefes, as mesas das secretárias dos gestores e os corredores dos departamentos.

Em função dessa maior apreensão e do aumento da 'bisbilhotagem' e das fofocas, as pessoas que ocupam

cargos de direção costumam ser aconselhadas a evitar falar de trabalho fora da organização, para que nenhuma informação importante vaze e chegue aos ouvidos dos aflitos funcionários. Além disso, os gestores também recebem o conselho de conversar sobre possíveis reestruturações a portas fechadas e, de preferência, longe dos funcionários.

Pode-se dizer que uma comunicação aberta e eficaz poderia tranquilizar os funcionários e desfazer qualquer rumor que torne o clima na empresa muito pesado. No entanto, essa não é uma prática muito comum nas organizações, nas quais costuma prevalecer a máxima de Maquiavel: "faça as injúrias todas de uma só vez, a fim de que, saboreando-as menos, ofendam menos; e os benefícios pouco a pouco, a fim de que sejam mais bem saboreados".

Sabendo disso, em épocas de crise é praticamente impossível evitar as fofocas de corredor sobre demissões e reestruturações. Nessas situações, a comunicação informal torna-se 'oficial' e a preocupação dissemina-se, assim como o som, pelo ar. A única diferença talvez seja que a fofoca é um pouquinho mais rápida.

Fonte: "Fofoca no escritório aumenta 54% por causa da crise", *Portal Época Negócios*. Disponível em: <www.epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG86080-16628,00-FOFOCA+NO+ESCRITORIO+AUMENTA+POR+CAUSA+DA+CRISE.html>. Acesso em: 4 mar. 2010.

presenciais como a principal preocupação de segurança, à frente dos vírus e dos *hackers*. Em resposta a esse problema, a maioria das empresas monitora ativamente o uso da Internet e o arquivo de e-mails de seus funcionários, e algumas até usam o sistema de vigilância por vídeo e gravam conversas telefônicas. Em nosso país, porém, as empresas não parecem ser tão proativas. Pesquisas sugerem que as empresas brasileiras só se mostram preocupadas com a proteção da informação quando há vazamento de informação importante, quando um funcionário abandona a empresa para trabalhar em uma concorrente ou quando um cliente decide processar a empresa.⁵²

Ainda que todos esses métodos sejam necessários, tais práticas de vigilância e monitoramento podem parecer invasivas aos funcionários. A organização, entretanto, pode conscientizar seus funcionários, envolvendo-os na criação de políticas de segurança de informações e dando-lhes controle sobre como suas informações pessoais são usadas.⁵³

Escolha do canal de comunicação

Neal Patterson, CEO de uma fabricante de software norte-americana, gosta de e-mails. Talvez até demais. Aborrecido com a rotina de trabalho de seu pessoal, ele mandou

recentemente um e-mail enraivecido para seus 400 gerentes.⁵⁴ Aqui seguem alguns trechos da mensagem:

“O inferno vai congelar antes que este CEO implemente OUTRO BENEFÍCIO PARA OS FUNCIONÁRIOS nesta Cultura. [...] Estamos tendo menos de 40 horas semanais de serviço de vários funcionários em nossa sede. O estacionamento está quase vazio às oito horas da manhã, acontecendo o mesmo às cinco horas da tarde. Como gerentes, ou vocês não sabem o que seus SUBORDINADOS fazem, ou VOCÊS não se IMPORTAM com isso. [...] Vocês estão com um problema e vão solucioná-lo, ou eu substituirei vocês. [...] O que vocês vêm fazendo como gestores nesta empresa me deixa DOENTE.”

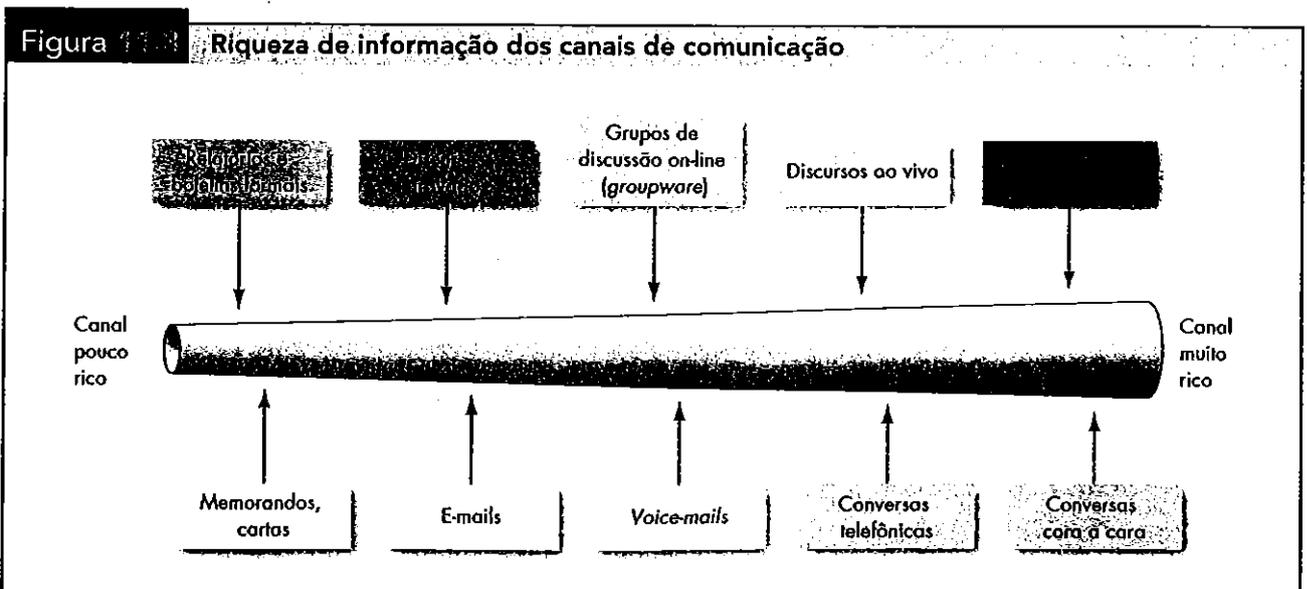
O e-mail ainda sugere que os gerentes marquem reuniões para as sete horas da manhã, para as seis horas da tarde e para os sábados pela manhã; promete que o pessoal será reduzido em cinco por cento e que será instituído um relógio de ponto; e anuncia que se estuda descontar as faltas não justificadas dos funcionários de suas férias remuneradas.

Depois de algumas horas, cópias desse e-mail já haviam sido colocadas na Internet. Em três dias, o preço das ações da empresa tinha afundado 22 por cento. Embora possamos nos perguntar se a reprimenda deveria ser dirigida a todos indistintamente, uma coisa é indiscutível: Peterson definitivamente escolheu o canal errado de comunicação para sua mensagem. Um assunto tão delicado e sensível deveria ser discutido em contato pessoal.

Por que as pessoas escolhem esse ou aquele canal de comunicação — por exemplo, um telefonema em vez de uma conversa cara a cara? Um modelo de riqueza de mídia foi desenvolvido para explicar a seleção de canais entre os administradores.⁵⁵ Os canais diferem com relação a sua capacidade de transmitir informações. Alguns são *valiosos* por sua capacidade de (1) lidar com diferentes sinais ao mesmo tempo, (2) facilitar um rápido *feedback* e (3) ser extremamente pessoais. Outros canais são *pobres* por serem fracos nesses três fatores. Como ilustra a Figura 11.3, a conversa cara a cara tem a mais alta pontuação em **riqueza de canal**, pois oferece o máximo de informações transmitidas durante um episódio de comunicação — diversas pistas de informação (palavras, postura, expressão facial, gestos, entonações), *feedback* imediato (tanto verbal como não verbal) e o toque pessoal de “estar ali”. As mídias escritas *impessoais*, como boletins e relatórios em geral, são os canais menos ricos.

A escolha de um canal depende de a mensagem ser rotineira ou não. As mensagens rotineiras costumam ser diretas e apresentar um nível mínimo de ambiguidade, e os canais pobres podem transmiti-las eficientemente. As não rotineiras tendem a ser mais complica-

Riqueza de canal
Quantidade de
informação que pode
ser transmitida durante
um episódio de
comunicação.



Fontes: Baseado em R. L. Daft e R. H. Lengel, "The Selection of Communication Media as an Executive Skill", *Academy of Management Executive*, ago. 1988, p. 225-232; e R. L. Daft e R. H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design", *Managerial Science*, maio 1986, p. 554-572. Reproduzido de R. L. Daft e R. A. Noe, *Organizational Behavior*. Fort Worth, TX: Harcourt, 2001, p. 311.



das e podem levar a um erro de entendimento. Os gestores podem comunicá-las de modo eficiente apenas se escolherem canais ricos. Com referência ao caso analisado, o problema do executivo foi, aparentemente, utilizar um canal relativamente pobre (e-mail) para transmitir uma mensagem que, por seu caráter não rotineiro e sua complexidade, deveria ser veiculada por um canal rico em comunicação.

As evidências indicam que os gestores de alto desempenho costumam ter maior sensibilidade para a escolha do canal de comunicação do que os de baixo desempenho.⁵⁶ Ou seja, eles têm mais habilidade para selecionar a riqueza de mídia adequada à ambiguidade envolvida na comunicação.

A última década caracterizou-se pelo fato de as organizações fecharem unidades, demitirem em massa, promoverem reestruturações, passarem por fusões e aquisições, consolidarem-se e lançarem novos produtos e serviços em ritmo acelerado — e tudo isso por meio de mensagens não rotineiras, com alto teor de ambiguidade, que requerem canais capazes de conduzir uma grande quantidade de informações. Não é uma simples coincidência que, cada vez mais, os altos executivos estejam utilizando reuniões para facilitar a comunicação e deixem regularmente seus escritórios para 'gerenciar enquanto circulam por aí'. Esses executivos estão utilizando canais mais ricos de comunicação para transmitir as mensagens mais ambíguas.

Barreiras para a comunicação eficaz

Diversas barreiras podem dificultar ou distorcer a comunicação eficaz. Nesta seção, vamos ressaltar as mais importantes.

Filtragem

A **filtragem** se refere à manipulação da informação pelo emissor para que o receptor a veja de maneira mais favorável. Quando um gestor diz a seu superior exatamente aquilo que acredita que o chefe quer ouvir, ele está filtrando a informação.

Quanto maior o número de níveis verticais na hierarquia da organização, mais oportunidades existem para a ocorrência da filtragem. Mas um pouco de filtragem ocorre sempre que há diferenças de *status*. Fatores como o medo de dar más notícias ou o desejo de sempre agradar ao chefe levam os funcionários a dizer a seus superiores exatamente aquilo que eles acreditam que os chefes querem ouvir, distorcendo, assim, a comunicação ascendente.

Percepção seletiva

Já falamos sobre percepção seletiva neste livro. O assunto surge mais uma vez porque o receptor no processo de comunicação vê e escuta seletivamente, com base nas próprias necessidades, motivações, experiências, histórico e outras características pessoais. Os receptores também projetam seus interesses e expectativas quando decodificam as mensagens. O entrevistador que acredita que as mulheres sempre colocam a família antes do trabalho, ao selecionar novos funcionários, verá essa tendência em todas as candidatas, quer elas pensem dessa forma ou não. Como dissemos no Capítulo 6, não vemos a realidade; interpretamos o que vemos e chamamos isso de realidade.

Sobrecarga de informação

As pessoas têm uma capacidade finita de processar informações. Quando as informações com as quais temos de trabalhar excedem nossa capacidade de processamento, o resultado é a sobrecarga de informação. Vimos que lidar com isso tornou-se um enorme desafio para os indivíduos e organizações. É uma barreira à comunicação que você pode gerenciar — até certo ponto — ao seguir os passos sugeridos anteriormente neste capítulo.

Filtragem
Manipulação da
informação pelo emissor
para que ela seja vista de
maneira mais favorável
pelo receptor.

O que acontece quando as pessoas têm informações além do que conseguem organizar e utilizar? A tendência é selecionar, ignorar, não perceber ou esquecer informações. Ou elas podem deixar de processar informações adicionais até superar essa sobrecarga. De qualquer maneira, o resultado é a perda de informações e comunicação menos eficaz. Isso torna ainda mais importante abordar a sobrecarga de informações.

Emoções

Você pode interpretar a mesma mensagem de uma forma, caso esteja aborrecido ou distraído, e de outra, caso esteja feliz. Os estados emocionais mais extremos, como euforia ou depressão, oferecem maior probabilidade de impedir a comunicação eficaz. Nessas situações, tendemos a deixar de lado nossa racionalidade e objetividade para dar lugar apenas às emoções.

Idioma

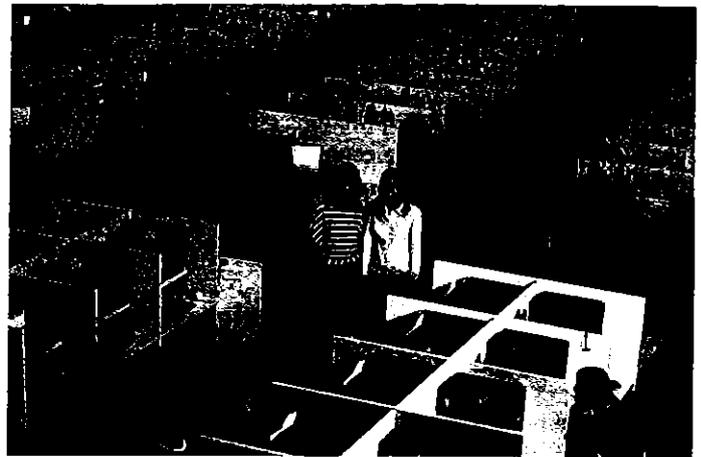
Mesmo quando estamos nos comunicando na mesma língua, as palavras têm significados diferentes para pessoas diversas. A idade e o contexto cultural são dois dos fatores mais importantes que influenciam tais diferenças.

Imagine a situação em que um consultor está conversando com a filha de 15 anos sobre o lugar aonde ela vai com seus amigos. De repente, ele diz: "Você precisa determinar os fatores relevantes, ponderá-los e estabelecer uma matriz de prioridades". Ela provavelmente vai olhá-lo como se ele fosse de outro mundo. Os que não conhecem os jargões corporativos podem achar acrônimos como BSc, palavras como 'memo' (memorando) ou expressões como 'matriz de prioridades' muito confusos, da mesma forma que os pais desconhecem as gírias de seus filhos adolescentes.⁵⁷ Em suma, nosso uso do idioma está longe de ser homogêneo. Se soubéssemos como cada um de nós modifica a língua, poderíamos minimizar as dificuldades na comunicação, mas normalmente não sabemos. Os emissores tendem a achar que as palavras e termos utilizados significam a mesma coisa para o receptor. Essa suposição com frequência é incorreta.

Silêncio

É fácil ignorar o silêncio ou a falta de comunicação, precisamente porque este é definido como ausência de informação. Entretanto, as pesquisas sugerem que o silêncio e a sonegação de informações são tão comuns quanto problemáticos.⁵⁸ Um estudo descobriu que mais de 85 por cento dos gestores relataram ter silenciado a respeito de pelo menos um assunto de grande interesse.⁵⁹ O silêncio dos funcionários significa que os gestores não possuem informações sobre problemas operacionais atuais. E o silêncio com relação à dis-

As operadoras de *call center* da Wipro Spectramind em Nova Delhi, Índia, falam inglês para atender seus clientes dos Estados Unidos e do Reino Unido. Mas, mesmo que as operadoras e os clientes falem uma língua comum, as barreiras de comunicação existem por causa das diferenças culturais dos países e dos sotaques da língua. Para superar essas barreiras, as operadoras recebem treinamento em cultura popular norte-americana e britânica para poderem estabelecer uma conversa inicial informal. Elas também aprendem a falar com sotaques ocidentais para ser compreendidas facilmente pelos clientes.



criminação, ao assédio, à corrupção e às más condutas significa que a alta gerência não pode tomar medidas para eliminar tais comportamentos. Finalmente, os funcionários que silenciam sobre assuntos importantes podem também experimentar estresse psicológico.

O silêncio é menos comum quando as opiniões da minoria são tratadas com respeito, quando a identificação com o grupo de trabalho é alta e quando prevalece a justiça nos processos.⁶⁰ Na prática, isso significa que os gestores devem se certificar de que apoiam seus funcionários, quando estes manifestam opiniões divergentes e expressam suas preocupações, e devem levar essas opiniões em consideração. Um único ato de ignorar ou diminuir um funcionário por expressar suas preocupações pode muito bem levá-lo a não fazer comunicações futuras.

Medo da comunicação

Estima-se que entre 5 por cento e 20 por cento da população⁶¹ sofrem de um debilitante **medo da comunicação**, ou ansiedade social. Essas pessoas experimentam uma tensão ou ansiedade sem motivo aparente com relação à comunicação oral, escrita ou ambas.⁶² Elas podem achar extremamente difícil conversar com outra pessoa cara a cara ou se sentir extremamente ansiosas quando falam ao telefone, lançando mão de faxes ou memorandos quando um simples telefonema seria muito mais rápido e adequado.

Os estudos indicam que as pessoas que temem a comunicação oral procuram evitar situações como o magistério, para o qual ela consiste no requisito predominante.⁶³ Quase todos os trabalhos, porém, requerem *alguma* comunicação oral. A principal preocupação aqui é o indício de que as pessoas portadoras dessa disfunção tendem a distorcer as demandas de comunicação oral em seu trabalho, de modo a minimizar a necessidade de comunicação.⁶⁴ É preciso estar consciente, portanto, de que algumas pessoas limitam seriamente sua comunicação oral e de que tendem a racionalizar a questão, dizendo a si mesmas que ela não é tão importante para o exercício eficaz de suas funções.

Diferenças de gênero

Pesquisas mostram que os homens tendem a usar o discurso para reafirmar seu *status*, ao passo que as mulheres o utilizam para criar conexões. Essas conclusões, evidentemente, não se aplicam a *todos* os homens nem a *todas* as mulheres. Como coloca a autora de uma das pesquisas, “uma grande parcela de mulheres ou de homens *enquanto grupo* conversa de determinada maneira, ou certos homens e mulheres, individualmente, apresentam *maior probabilidade* de conversar desta ou daquela maneira”.⁶⁵ As mulheres falam e ouvem a linguagem da conexão e da intimidade; os homens, a linguagem do *status*, do poder e da independência. Dessa forma, para muitos homens, conversar é uma maneira de preservar a independência e manter o *status* em uma hierarquia social. Para muitas mulheres, a conversa é uma forma de negociar uma aproximação em que as pessoas buscam oferecer e receber confirmação e apoio.

Os homens costumam se queixar de que as mulheres falam demais sobre seus problemas. As mulheres criticam os homens por não ouvirem o que elas dizem. O que acontece é que, quando os homens ouvem um problema, eles reafirmam seu desejo de independência e controle oferecendo soluções. Por sua vez, muitas mulheres veem o ato de contar um problema como um meio de promover a proximidade e obter apoio e conexão, não para receber conselhos. A compreensão é mútua e simétrica, mas o aconselhamento é assimétrico: o conselheiro se coloca acima do aconselhado, como se tivesse mais conhecimento, melhor raciocínio e mais controle da situação. Isso contribui para afastar homens e mulheres em seus esforços de comunicação.

A comunicação ‘politicamente correta’

A barreira final para a comunicação eficaz é a comunicação politicamente correta, comunicação essa tão preocupada em não ser ofensiva que o significado e a simplicidade ficam perdidos ou se tornam um empecilho à livre expressão. Quando o técnico de vôlei

Medo da comunicação
Tensão e ansiedade com
relação à comunicação
oral, escrita ou ambas.

Bernardinho comandava a seleção feminina brasileira, muitas pessoas consideravam sua linguagem excessivamente violenta para falar com as atletas. Não há dúvidas de que o treinador extravasava suas emoções por meio de gritos e alguns palavrões, mas será que esse não foi um dos fatores mais importantes para o sucesso do time? Além disso, será que as críticas e comentários poderiam fazer que ele se comunicasse de maneira mais 'politicamente correta'? Tudo indica que não, e, mesmo assim, o treinador conduziu as seleções masculina e feminina a diversos títulos.

Há inúmeras palavras e frases que não invocam nem difamação racial nem linguagem politicamente correta. Mas nosso desejo de evitar a ofensa pode também bloquear a comunicação, impedindo-nos de dizer o que realmente estamos pensando, ou alterar nossa comunicação de tal forma que a transformamos em algo ininteligível. Quando ser respeitoso se transforma em ser politicamente correto? Considere alguns exemplos:⁶⁶

- O jornal *Los Angeles Times* permite que seus jornalistas publiquem o termo *idade avançada*, desde que tenham o cuidado de perceber que esse conceito varia de 'pessoa para pessoa' e que, em um grupo de indivíduos de 75 anos, nem todos podem ser considerados velhos.
- O canal de notícias CNN multou suas emissoras por usarem a palavra '*estrangeiro*' em vez de '*internacional*'.
- Na cartilha do 'politicamente correto', lançada pelo governo brasileiro em 2004, termos como 'barbeiro', usado para xingar maus motoristas, e 'bebum', modo como as pessoas costumam chamar viciados em álcool, foram considerados 'politicamente incorretos'. Diante da grande confusão gerada pela cartilha, sua distribuição foi suspensa em 2005.

É preciso prestar atenção a palavras que, de fato, se referem a estereótipos, intimidam e insultam pessoas. Mas existem algumas desvantagens no politicamente correto. Ele pode complicar nosso vocabulário e tornar a comunicação precisa mais difícil. Você certamente sabe o significado destas três palavras: *lixo*, *colas* e *mulheres*. Pois saiba que cada uma delas foi considerada ofensiva a um ou mais grupos. Foram substituídas por termos como *material de sobra pós-consumo*, *equidade educacional* e *pessoas do gênero feminino*. A questão é que esses termos têm muito menos probabilidade de transmitir uma mensagem uniforme do que as palavras substituídas. Não existe uma solução simples para esse dilema. Precisamos estar conscientes disso e buscar o melhor equilíbrio possível.

Implicações globais

A comunicação eficaz é difícil mesmo sob condições ideais. Os fatores multiculturais certamente têm o potencial de aumentar os problemas de comunicação. Isso é ilustrado na Figura 11.4. Um gesto aceitável e corriqueiro em uma cultura pode ser sem sentido ou até ofensivo em outra. Somente 18 por cento das empresas documentaram estratégias de comunicação com os funcionários de diferentes culturas, e apenas 31 por cento exigem que as mensagens corporativas sejam personalizadas para utilização em outras culturas. A Procter & Gamble, fabricante multinacional de diversos produtos, desde sabão em pó até biscoitos, parece ser uma exceção. Mais da metade de seus funcionários não tem o inglês como primeiro idioma, embora a empresa seja de origem norte-americana. Em função disso, a companhia incentiva a utilização de mensagens simples para ter certeza de que todos saibam o que é importante.⁶⁷

Barreiras culturais Os pesquisadores identificaram alguns problemas relacionados às dificuldades de linguagem na comunicação intercultural.⁶⁸

Primeiro, existem as *barreiras semânticas*. As palavras significam coisas distintas para pessoas diferentes, particularmente aquelas de outras culturas. Algumas palavras não podem ser traduzidas para outros idiomas. A palavra finlandesa *sisu* significa algo semelhante a 'co-

Figura 11.4 Gestos manuais têm significados distintos em países diferentes

O 'zero'



Esse gesto, nos Estados Unidos, significa um sinal amigável de 'tudo bem'. Na Austrália e em alguns países islâmicos, tem um significado ofensivo e obsceno. No Brasil, ele é usado com ambos os significados, daí a grande importância do contexto em que é mostrado.

O 'chifrinho'



Esse sinal é utilizado pelos amantes do heavy metal e é um símbolo de boa sorte entre os venezuelanos. Em algumas partes da África, é uma maldição. Na Itália e no Brasil, significa que a esposa está traindo seu marido.

O 'V' de vitória



Em diversas partes do mundo, esse gesto significa 'vitória' ou 'paz'. Na Inglaterra, quando feito com a palma da mão virada para dentro, especialmente com um movimento de erguer os dedos, é ofensivo, como 'dane-sel'.

O dedo apontado



No Brasil, é usado para indicar alguém para outra pessoa, ao passo que, nos Estados Unidos, significa 'venha aqui'. Na Malásia, usa-se apenas para chamar animais. Na Indonésia e na Austrália, é usado para apontar 'damas da noite'.

Fonte: Roger E. Axtell, *Hand Gestures Mean Different Things in Different Countries*, *Gestures: The Do's and Taboos of Body Language Around the World*. Copyright © 1991. Esse material foi reproduzido com autorização da John Wiley & Sons, Inc.

ragem' ou 'extrema persistência', mas não pode ser traduzida para o português. Da mesma forma, os novos capitalistas da Rússia devem ter dificuldades para se comunicar com outros empresários ao redor do mundo, já que termos como *eficácia*, *mercado livre* e *regulação* não têm tradução direta para o russo.

Segundo, há as *barreiras causadas pelas conotações*. As palavras têm implicações diversas em diferentes idiomas. As negociações com gestores japoneses, por exemplo, costumam ter problemas por causa do termo japonês *hai*, que é equivalente ao 'sim' em português, mas com a conotação de 'sim, estou ouvindo', e não de 'sim, concordo'.

Terceiro, existem as *barreiras causadas pelas diferenças de entonação*. Em algumas culturas, a linguagem é formal; em outras, informal. Às vezes, a entonação depende do contexto: as pessoas falam de modo diferente quando estão em casa, em uma festa ou no trabalho. A utilização de um tom pessoal e informal, em uma situação que demanda um estilo mais formal, pode causar embaraço e até constrangimento.

Quarto, há as *barreiras causadas pelas diferenças no nível de tolerância ao conflito e métodos para resolvê-los*. Pessoas de culturas individualistas tendem a se sentir mais à vontade com conflitos diretos e abrem o jogo quanto à fonte de seus desentendimentos. Os coletivistas tendem a admitir os conflitos apenas de maneira implícita e evitam discussões emocionalmente acirradas. Eles podem atribuir os conflitos à situação mais do que aos indivíduos e, em consequência, não exigem desculpas explícitas para retomar relações, ao passo que os individualistas preferem afirmações explícitas que aceitam a responsabilidade por conflitos e pedidos públicos de desculpas para restabelecer relações.

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL INTERNACIONAL

Perdido com a tradução?

Nos negócios internacionais, a língua pode ser uma barreira para conduzir os negócios com eficácia. Muitas empresas que atuam no Brasil possuem matrizes em outros países, como a Vivo, a Ford, a Nestlé e o Santander. Da mesma forma, as empresas brasileiras têm presença em outros países; por exemplo, a Vale tem minas na Noruega, em Guiné, na Colômbia, no Canadá e na Nova Caledônia. Para complicar ainda mais, como resultado das fusões e aquisições, as empresas são frequentemente adquiridas por muitas empresas controladoras estrangeiras, criando uma tensão ainda maior na comunicação. Embora o inglês seja a língua dominante em muitas empresas multinacionais, não falar a língua do país anfitrião pode tornar a situação mais difícil para os gestores desempenharem bem suas funções, especialmente se forem mal interpretados ou se interpretarem mal o que os outros dizem. Tais problemas de comunicação fazem que seja difícil negociar com eficiência e eficácia e podem resultar em perdas de oportunidades de negócios.

Para evitar problemas na comunicação, muitas em-

presas exigem que seus gestores aprendam a língua local. Por exemplo, a Siemens, com sede na Alemanha, exige que seus executivos aprendam a língua do país anfitrião. Ernst Behrens, diretor de operações da Siemens da China, aprendeu a falar mandarim fluentemente. Robert Kimmet, antigo membro da diretoria executiva, acredita que aprender a língua do país anfitrião oferece aos executivos "uma melhor compreensão do que está acontecendo dentro da empresa [...] não apenas os fatos e os números, mas também a textura e a nuance". Contudo, aprender uma língua estrangeira pode ser difícil para os gestores. Por serem tão diferentes, o japonês e o mandarim, línguas asiáticas, se tornam um desafio maior para os executivos ocidentais. Para compensar, esses executivos, às vezes, contam exclusivamente com a linguagem corporal e expressões faciais para se comunicarem. O problema? As diferenças culturais nessas formas não verbais de comunicação podem resultar em problemas ainda mais sérios. Para evitar essa cilada, os gestores deveriam se familiarizar com a cultura de seus anfitriões.

Fonte: Baseado em K. Kanhold, D. Bilefsky, M. Karnitschnig e G. Parker, "Lost in Translation? Managers at Multinationals May Miss the Job's Nuances If They Speak Only English", *Wall Street Journal*, 18 maio 2004, p. B1.

Culturas de alto contexto
Culturas nas quais a comunicação é dependente do contexto e a comunicação das mensagens utiliza indícios não verbais e sinais sutis.

Culturas de baixo contexto
Culturas nas quais a comunicação é pouco dependente do contexto e o conteúdo da mensagem transmitida é objetivo e explícito.

Contexto cultural As culturas tendem a diferir quanto ao grau de influência do contexto sobre o significado que as pessoas percebem da comunicação.⁶⁹ Em **culturas de alto contexto**, como a China, Coreia, Japão, Vietnã e, em geral, todos os países da América Latina,⁷⁰ como é o caso do Brasil, as pessoas utilizam amplamente os indícios não verbais e sinais situacionais sutis em sua comunicação, e o *status* oficial de uma pessoa, seu lugar na sociedade e sua reputação têm um peso considerável. O que *não* é dito pode ser mais significativo do que aquilo que *é* dito. A Europa e a América do Norte, por sua vez, refletem suas **culturas de baixo contexto**. Contam essencialmente com as palavras orais e escritas para transmitir suas mensagens. A linguagem corporal e o *status* social são secundários (ver Figura 11.5).

Essas diferenças contextuais na verdade significam muito em matéria de comunicação. A comunicação nas culturas de alto contexto exige consideravelmente mais confiança mútua entre os interlocutores. O que pode parecer apenas uma conversa casual e insignificante reflete, na verdade, o desejo de construir um relacionamento e gerar confiança. Os acordos verbais significam um forte comprometimento entre as partes nessas culturas. E quem você é — sua idade, seu cargo e seu tempo na organização — são dados altamente valorizados, que influenciam fortemente sua credibilidade. Nas culturas de baixo contexto, em comparação, os acordos são feitos por escrito, com escolha precisa dos termos e com ênfase nos aspectos legais. Essas culturas também valorizam a comunicação direta. Os executivos devem ser explícitos e precisos ao transmitir o significado que pretendem comunicar. É totalmente diferente do que ocorre nas culturas de alto contexto, em que os executivos tendem mais a 'dar sugestões' do que ordens explícitas.

Figura 11.5 Culturas de alto e de baixo contexto



Um guia cultural Ao nos comunicarmos com pessoas de diferentes culturas, o que podemos fazer para evitar erros de interpretação? Podemos começar pela análise do contexto cultural. Provavelmente, teremos menos dificuldade se essas pessoas vierem de um contexto semelhante ao nosso. As regras a seguir podem ser de alguma ajuda:⁷¹

1. *Suponha que existam diferenças até que a similaridade seja comprovada.* A maioria de nós tende a pressupor que os outros são mais parecidos conosco do que de fato são. É mais fácil evitar os enganos se consideramos que os outros são diferentes até que se prove o contrário.
2. *Enfatize as descrições em vez de interpretações ou avaliações.* A interpretação ou a avaliação do que alguém acabou de dizer tem mais a ver com a cultura e o histórico do observador do que com a situação observada. Portanto, adie seu julgamento até ter tempo suficiente para observar e interpretar a situação sob as diferentes perspectivas das culturas envolvidas.
3. *Busque e pratique a empatia.* Antes de enviar uma mensagem, procure se colocar no lugar do receptor. Quais são seus valores, experiências e referências? O que você sabe sobre sua educação, criação e história de vida que possa ajudá-lo nessa compreensão? Tente ver a outra pessoa como ela realmente é.
4. *Trate suas interpretações como uma hipótese de trabalho.* Quando você achar que conseguiu uma explicação para uma situação nova ou que criou empatia com alguém de outra cultura, trate essa interpretação como uma hipótese que precisa de mais testes para ser comprovada. Analise cuidadosamente a reação dos receptores para ver se ela confirma sua hipótese inicial. Quando o teor da comunicação for importante, busque informações com outras pessoas que conheçam a cultura em questão para se assegurar de que suas interpretações estão corretas.

Resumo e implicações para os gestores

Provavelmente você descobriu a relação entre comunicação e satisfação do trabalhador neste capítulo: quanto menor a incerteza, maior a satisfação. As distorções, as ambiguidades e as inconsistências entre as mensagens verbais e não verbais aumentam a incerteza e, portanto, reduzem a satisfação.⁷²

Quanto menor a distorção na comunicação, mais os funcionários compreenderão as metas, o *feedback* e outras mensagens dos dirigentes como pretendido.⁷³ Isso, por sua vez, reduzirá a ambiguidade e deixará mais claras as tarefas dos grupos. O uso extensivo dos canais verticais, horizontais e informais aumenta o fluxo de comunicação, reduz as incerte-

zas e melhora o desempenho e a satisfação do grupo. A comunicação perfeita é inatingível. Mesmo assim, existe uma relação positiva entre a produtividade dos trabalhadores e a comunicação eficaz (que inclui percepção de confiabilidade, percepção de exatidão, desejo de interação, receptividade dos dirigentes e requisitos de informação ascendente).⁷⁴ A escolha do canal adequado, a escuta eficaz e a utilização do *feedback* podem tornar a comunicação mais eficaz. Mas o fator humano gera distorções que nunca conseguimos eliminar por completo. Independentemente da expectativa do emissor, a mensagem decodificada na mente do receptor representa a realidade deste último. E é essa realidade que vai determinar o desempenho, junto com o nível de motivação e de satisfação do indivíduo.

Apesar das incríveis vantagens dos formatos de comunicação eletrônica, suas armadilhas são numerosas. Pelo fato de reunirmos tantos significados quando uma mensagem é comunicada (tom de voz, expressões faciais, linguagem corporal), o potencial para haver mal-entendidos em comunicação eletrônica é grande. Devemos usar os e-mails, as mensagens instantâneas, as mensagens de texto e os softwares de *networking* com sabedoria ou não seremos tão eficazes como gestores quanto poderíamos ser.

Enfim, ao ter em mente as várias barreiras para a comunicação, tais como gênero e cultura, poderemos superá-las e aumentar nossa eficácia na comunicação.

Ponto

Contraponto

Guarde segredo!

Ficamos em melhor situação quando guardamos mais coisas para nós mesmos. As fofocas no ambiente de trabalho fogem ao controle e não podemos confiar segredos às pessoas. Diga a um amigo que nunca, jamais, conte algo para alguém e você vai estimular nele um desejo irresistível de dividir as 'novidades' com os outros. Uma regra básica é que, se você tem certeza de que uma pessoa para quem contou um segredo não falou nada para mais ninguém, ela provavelmente falou apenas para outras três pessoas. Talvez você ache que isso seja uma reação paranoica, mas as pesquisas afirmam que essas pessoas denominadas confidentes raramente mantêm segredos, mesmo que jurem fazê-lo.

Manter os próprios segredos é normal, e a maioria das crianças aprende cedo a fazê-lo. As pessoas sobrevivem protegendo-se e, quando alguém mantém segredo, é porque tem uma boa razão para isso.

Mesmo que sintamos confiança em alguém, é prudente mantermos informações confidenciais para nós mesmos. Poucos de nós conseguimos manter segredos e, se temos certas consequências negativas em contá-los (nosso confidente vai pensar mal de nós ou vai contar para os outros), esses medos são justificados, apesar de não nos impedirem de revelar nossos segredos.

Segredos organizacionais são ainda mais importantes de manter. As organizações são indústrias de rumores e podemos causar danos permanentes a nossas carreiras e às organizações para as quais trabalhamos ao revelar informações confidenciais. Veja o exemplo de Leonardo Guimarães Corrêa, vice-presidente executivo de relações com investidores da construtora MRV Engenharia. Quando a empresa preparava um lançamento de títulos no mercado, o gestor deu uma entrevista falando sobre o assunto, desrespeitando o 'período de silêncio' determinado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Nesse caso, contar um segredo saiu caro para Leonardo, que teve de pagar 100 mil reais para não ser processado pela autarquia federal.⁷⁵

O problema em guardar segredos é que eles são caros de se manter.

Um psicólogo social descobriu que, quando as pessoas são instruídas a não divulgar certas informações, isso se torna mais perturbador e difícil para elas cumprirem. Na verdade, quanto mais as pessoas são instruídas a manter algo para si, mais elas ficam pensando no segredo enquanto fazem outras coisas. "Não percebemos que, quando mantemos algo em segredo, criamos uma obsessão contida", diz. Portanto, ao manter as coisas escondidas, usa-se um recurso de nossa psique (normalmente de forma desnecessária), que se soma aos fardos mentais que carregamos conosco.

Outro psicólogo descobriu que esses custos são reais. Ele descobriu que jovens que passaram por uma experiência traumática normalmente apresentam mais problemas de saúde posteriormente e, depois de muito pesquisar, descobriu o porquê: geralmente, essas pessoas não falam com outras sobre esses eventos traumáticos. Uma experiência constatou que, quando as pessoas que passaram por eventos traumáticos os compartilharam com os outros, elas tiveram menos problemas de saúde mais tarde do que as pessoas que não os compartilharam. Não há nenhuma razão por que compartilhar esses eventos traumáticos possa ajudar as pessoas, mas o resultado foi notado repetidas vezes.

Há outro efeito positivo das fofocas: a ameaça de que surjam ajudam as pessoas a se comportarem bem. Um estudo revelou que, em um 'jogo do ditador', a preocupação com o que os outros diriam levou os indivíduos a compartilhar recursos mas equitativamente. Portanto, por razões de saúde física e mental, é melhor não mantermos segredos.

Fontes: Baseado em A. van Iterson e S. R. Clegg, "The Politics of Gossip and Denial in Interorganizational Relations", *Human Relations*, 61, n. 8, 2008, p. 1117-1137; "Top Managers Don't Appreciate Office Gossip", *USA Today*, 24 dez. 2008, p. B1; E. Jaffe, "The Science Behind Secrets", *APS Observer*, jul. 2006, p. 20-22; e J. Piazza e J. M. Bering, "Concerns about Reputation via Gossip Promote Generous Allocations in an Economic Game", *Evolution and Human Behavior*, 29, n. 3, 2008, p. 172-178.

Questões para revisão

1. Quais são as funções básicas do processo de comunicação nas organizações?
2. Quais são os elementos principais do processo de comunicação e como você distingue comunicação formal de informal?
3. Quais são as diferenças entre comunicação descendente, ascendente e lateral?
4. Quais são os desafios da comunicação verbal, escrita e não verbal?
5. Quais são as diferenças e semelhanças entre as redes de comunicação e a rede de rumores?
6. Quais são as principais formas de comunicação eletrônica? Quais são seus benefícios e desafios?
7. Por que a riqueza do canal é fundamental para a escolha dos canais de comunicação?
8. Quais são as barreiras comuns para uma comunicação eficaz?
9. Quais são os problemas singulares que a comunicação intercultural apresenta?

Exercício em grupo

Ausência de comunicação não verbal

Este exercício o ajudará a ver o valor da comunicação não verbal nas relações interpessoais.

1. A classe deve ser dividida em pares, com um dos integrantes pertencente ao grupo denominado A e o outro, ao B.
2. As pessoas do Grupo A devem escolher um tema entre os seguintes:
 - a) A administração no Oriente Médio é significativamente diferente da administração na América do Norte.
 - b) A rotatividade dos empregados pode ser funcional para a organização.
 - c) Algum conflito dentro da organização é positivo.
 - d) Os 'dedos-duros' prejudicam mais do que ajudam a empresa.
 - e) Todo empregador tem a responsabilidade de oferecer a seus funcionários um trabalho interessante e desafiador.
 - f) Todos devem votar.
 - g) As empresas deviam exigir que todos os funcionários fizessem testes para identificar se são usuários de drogas ou não.
 - h) As pessoas que se formaram em administração ou economia são funcionários melhores do que aqueles que cursaram história ou letras.
3. As pessoas do Grupo B devem, então, posicionar-se contra a afirmação escolhida por seus pares do Grupo A.
4. Os dois grupos terão dez minutos para discutir o assunto. O importante é que só se comuniquem verbalmente. Para tanto, eles devem se sentar de costas um para o outro. Dessa maneira, de nada adiantará que eles gesticulem, façam qualquer movimento com as mãos ou com o corpo, nem utilizem outra forma qualquer de comunicação não verbal.
5. Depois de encerrado o debate, formem grupos de seis a oito alunos, e discutam o seguinte por 15 minutos:
 - a) Qual foi a eficácia da comunicação durante o debate?
 - b) Quais foram as barreiras encontradas para a comunicação?
 - c) Qual é o propósito da comunicação não verbal?
 - d) Relacione o que foi apreendido nesse exercício com os problemas de comunicação que podem ocorrer ao se usar o telefone ou o e-mail.

Dilema ético

Até onde vai minha privacidade na empresa em que trabalho?

Você trabalha em uma empresa que não possui políticas específicas quanto ao uso do computador e da Internet para

assuntos não relacionados ao trabalho. Também não existem mecanismos de verificação do uso desses equipamentos pelos funcionários. Alguma das ações mencionadas a seguir é antiética? Justifique suas opiniões.

- a) Utilizar o sistema de e-mail da empresa para assuntos pessoais durante o expediente.
- b) Brincar com jogos no computador no horário de trabalho.
- c) Usar o computador da empresa para fazer compras online ou ler notícias esportivas durante o expediente.
- d) Procurar companhia nos sites de encontros na Internet durante o expediente.
- e) Visitar sites de 'conteúdo adulto' durante o expediente.
- f) Usar os aparelhos portáteis de comunicação da empresa (do tipo BlackBerry) para uso pessoal.
- g) Realizar qualquer dessas atividades, utilizando os meios da empresa, antes ou depois do expediente.

- h) Para aqueles que trabalham a distância, usar o computador e a linha de acesso à Internet pagos pela empresa para assuntos pessoais durante os horários normais de trabalho.

E, por parte da empresa, o que você considera antiético?

- a) Analisar o histórico de sites visitados por você.
- b) Colocar câmeras nos corredores e elevadores.
- c) Verificar os e-mails enviados por você pelo servidor da empresa.
- d) Verificar seus e-mails pessoais acessados de dentro da empresa.
- e) Instalar escutas nas salas de reunião para gravar conversas.

Estudo de caso 1

Dianna Abdala

Considere o caso de Dianna Abdala. Em 2005, Dianna, recém-graduada em Direito, passou pelo exame de qualificação para exercer a profissão de advogada (correspondente ao exame da OAB no Brasil). Ela foi entrevistada e recebeu uma oferta de emprego em um escritório de advocacia aberto por William Korman, um antigo promotor público.

A seguir, um resumo das comunicações deles por e-mail:

----- Mensagem Original -----

De: Dianna Abdala

Enviado: sexta-feira, 3 de fevereiro de 2006 21h23

Para: William A. Korman

Título: Obrigada

Prezado Dr. Korman,

No momento, estou escrevendo para informá-lo que não aceitarei sua oferta. Depois de cuidadosas considerações, cheguei à conclusão de que a remuneração que está oferecendo não iria me satisfazer e nem manter o estilo de vida que possuo considerando o trabalho que estaria fazendo a V. S^a. Em vez disso, resolvi trabalhar por conta própria e obter 100% dos benefícios que costurei [sic].

Obrigada por suas entrevistas.

Dianna L. Abdala, Esq.

----- Mensagem Original-----

De: William A. Korman

Para: Dianna Abdala

Enviado: segunda-feira, 6 de fevereiro de 2006 12h15

Título: RE: Obrigada

Dianna -

Uma vez que você passou por duas entrevistas, recebeu a proposta de emprego e a aceitou (na verdade, você tinha uma data inicial definida), fiquei surpreso que tenha escolhido um e-mail e uma mensagem no correio de voz às 9h30

para me transmitir essa informação. Parece imaturidade e é bastante não profissional. Na verdade, eu de fato confiei em sua aceitação e providenciei materiais [sic] de escritório e cartões de visita com seu nome, a formatação de um computador e a configuração dos e-mails, tanto internos como externos, para você aqui no escritório. Apesar de eu não me opor a sua decisão, estou extremamente desapontado com a forma como isso terminou. Desejo-lhe sinceramente muito boa sorte em seus futuros empreendimentos.

Will Korman

----- Mensagem Original -----

De: Dianna Abdala

Enviado: segunda-feira, 6 de fevereiro de 2006 16h01

Para: William A. Korman

Título: Re: Obrigada

Um advogado de verdade teria feito um contrato por escrito e não apresentado esse tipo de confiança antes disso. Mais uma vez, obrigada.

----- Mensagem Original-----

De: William A. Korman

Para: Dianna Abdala

Enviado: segunda-feira, 6 de fevereiro de 2006 16h15

Título: RE: Obrigada

Obrigado por seu curso de reciclagem sobre contratos. Isso não é uma pergunta do exame de OAB. Você tem de perceber que este é um pequeno escritório de advocacia, especialmente na área de defesa criminal. Você quer realmente 'encher o saco' de advogados mais experientes no início de sua carreira?

----- Original Message -----

De: Dianna Abdala

Enviado: segunda-feira, 6 de fevereiro de 2006 16h28

Para: William A. Korman

Título: Re: Obrigada

Bla bla bla

Depois dessa troca de mensagens de e-mail, William enviou-as para vários colegas e rapidamente ela se espalhou de forma exponencial.

Questões

1. Ao lado de quem você está? Dianna ou William?

2. Quais erros você acha que cada uma das partes cometeu?
3. Você acha que essa atitude pode causar danos à carreira de Dianna? Ao escritório de William?
4. O que essa troca de mensagens lhe diz sobre as limitações do e-mail?

Fonte: J. Sandberg, "Infamous Email Writers Aren't Always Killing Their Careers After All", *Wall Street Journal*, 21 fev. 2006, p. B1.

Estudo de caso 2

Peões comendo Reis

A 'rádio peão' é o processo de comunicação informal típico de qualquer organização. Por meio dela, são divulgados todos os boatos (verdadeiros ou falsos) entre os funcionários de uma empresa, desde 'quem está pegando quem', até a previsão de demissões em massa em uma fábrica.

A seguir, será apresentada a entrevista que Eliane Aere, diretora de recursos humanos da Ticket, uma das maiores empresas prestadoras de serviços de benefício em alimentação do Brasil, concedeu ao *Portal Você S/A*. Eliane, como executiva de RH, lida diariamente de duas maneiras com os boatos na empresa. A primeira delas é em sua área, onde ela supervisiona mais de 250 pessoas. A outra é ainda mais complexa: sendo responsável direta pela relação da organização com todos os seus membros, ela precisa se preocupar com a disseminação de todos os boatos na Ticket, visto que eles podem afetar drasticamente as percepções e atitudes dos trabalhadores e a imagem da companhia.

Veja o que Eliane pensa sobre o assunto:

1. *Como um executivo (de qualquer área) pode usar a rádio peão a seu favor?*

A rádio peão existe em qualquer empresa. Ela deve ser usada para transformar o ambiente de trabalho em um lugar o mais agradável possível. Sabendo que ela existe, o executivo deve conhecer quem são os formadores de opinião, quais as 'pautas' mais abordadas e como ele deve utilizar a ferramenta a seu favor, como sua aliada. A rádio peão é um canal não oficial e oficioso. A empresa que consegue se equilibrar na comunicação não terá a rádio peão como um dor de cabeça. Será apenas uma manifestação natural e que jamais será extinta, pois é um processo humano se comunicar, interagir, comentar, concordar com ações ou discordar delas, palavras e atitudes.

2. *E como os funcionários de um modo geral podem usar a rádio peão?*

O funcionário precisa estar atento às notícias veiculadas pela rádio peão. Muitas vezes ele precisa checar se a informação divulgada é verdadeira ou não. O rumor atende ao que chamamos de uma condição natural do ser humano de querer saber o que está acontecendo e procurar meios para

sua segurança. Já cansei de ver pessoas com crises profundas, estresse e sintomas péssimos de saúde por ouvirem notícias que não eram verdadeiras. A rádio peão pode gerar prejuízos para a empresa, porque dá mais atenção à fofoca do que ao trabalho. É a solução para combater a fofoca parece simples: ser mais rápido do que ela, com uma comunicação interna eficiente e que tenha foco no trabalho.

3. *Muitas vezes a rádio peão é mais rápida e eficiente do que os comunicados oficiais sobre demissões ou contratações. Por que isso acontece?*

Porque a notícia vaza em algum momento do processo: seja quando é desenhado o layout do comunicado ou quando ele é traduzido ou até durante sua aprovação. Nesse trajeto, a informação passa por diversas áreas, diversas mãos. O importante é manter o sigilo, envolver poucas pessoas e ter um processo estruturado. A rádio peão é uma realidade que não deve ser preocupação quando a comunicação entre todos na empresa, especialmente na direção, for clara, definida, sem segredos e sem meias palavras. Toda vez que a comunicação acontecer assim, verdadeira e sem rodeios, a rádio peão será um termômetro que não sinaliza febre, mas temperatura ambiente, normal e equilibrada.

4. *A rádio peão atrapalha o trabalho do RH?*

Quando se fala em comunicação interna se fala em compromisso, comprometimento. Assim, não podemos deixar de comentar sobre o papel das chefias e gerências no processo. Elas são partes fundamentais e devem ser as primeiras a se preocupar com a comunicação interna, não deixando a responsabilidade apenas a cargo do RH. A responsabilidade é de todos. Comunicar, clara e indistintamente, é uma obrigação da empresa, pois assim pode tornar seus colaboradores comprometidos e engajados no objetivo da empresa. Até porque hoje, no mundo dos negócios, a palavra 'parceria' é fundamental.

Questões

1. Na segunda pergunta, Eliane fala de como os gestores poderiam utilizar a rádio peão a seu favor. Você acha que isso seria possível ou que os funcionários envolvidos notariam que estão sendo 'usados' pelo chefe?

2. Como funcionário de uma empresa, você acharia ético usar os boatos a seu favor? Como você faria isso? Caso ache antiético, você denunciaria alguém que o faz?
3. Eliane, na terceira questão, afirma que, para evitar os problemas decorrentes desse canal informal, a organiza-

ção precisa adotar uma comunicação clara e sem 'meias palavras'. Você acha que isso seria possível, ou seja, que os gestores devem sempre informar os funcionários sobre as diversas decisões, principalmente as que os afetam? Avalie diversos casos que conseguir imaginar.

Fontes: "A força da rádio peão", *Portal Você S/A*. Disponível em: <www.vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/forca-radio-peao-484267.shtml>. Acesso em: 3 mar. 2010; Claudemir Bertuolo, "Rádio peão: do chão às estrelas, do tático para o estratégico!". Congresso Virtual de Comunicação Empresarial. *Portal Contexto* — Comunicação Interna. Acesso em: 3 mar. 2010.

Notas

1. Viviane Mansi, "TV interna do Carrefour". Comunicação Interna. Disponível em: <www.comunicacaocomfuncionario.blogspot.com/2009/06/tv-interna-do-carrefour.html>. Acesso em: 3 mar. 2010; e Toni Mello, "Linha Direta", *Portal Você RH Notícias*. Acesso em: 3 mar. 2010.
2. Veja, por exemplo, K. W. Thomas e W. H. Schmidt, "A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict", *Academy of Management Journal*, jun. 1976, p. 317.
3. "Employers Cite Communication Skills, Honesty/Integrity as Key for Job Candidates", *IPMA-HR Bulletin*, 23 mar. 2007, p. 1.
4. W. G. Scott e T. R. Mitchell, *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis*. Homewood, IL: Irwin, 1976.
5. Cristiane Mano, "Minha regra de ouro", *Revista Exame*, ed. 861, 13 fev. 2006.
6. D. K. Berlo, *The Process of Communication*. Nova York: Holt, Rinehart & Winston, 1960, p. 30-32.
7. J. Langan-Fox, "Communication in Organizations: Speed, Diversity, Networks, and Influence on Organizational Effectiveness, Human Health, and Relationships", in N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil e C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, v. 2, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001, p. 190.
8. R. L. Simpson, "Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations", *Administrative Science Quarterly*, set. 1959, p. 188-196; B. Harriman, "Up and Down the Communications Ladder", *Harvard Business Review*, set./out. 1974, p. 143-151; A. G. Walker e J. W. Smither, "A Five-Year Study of Upward Feedback: What Managers Do with Their Results Matter", *Personnel Psychology*, verão 1999, p. 393-424; e J. W. Smither e A. G. Walker, "Are the Characteristics of Narrative Comments Related to Improvement in Multirater Feedback Ratings Over Time?", *Journal of Applied Psychology*, 89, n. 3, jun. 2004, p. 575-581.
9. Alexandre Rodrigues, "Michel Klein anuncia a funcionários união com Ponto Frio", *Portal Exame*. Disponível em: <www.portalexame.abril.com.br/negocios/michel-klein-anuncia-funcionarios-uniao-ponto-frio-517295.html>. Acesso em: 4 mar. 2010.
10. P. Dvorak, "How Understanding the 'Why' of Decisions Matters", *Wall Street Journal*, 19 mar. 2007, p. B3.
11. J. Ewing, "Nokia: Bring on the Employee Rants", *BusinessWeek*, 22 jun. 2009, p. 50.
12. Melina de Souza Mota e Maria Ivete Trevisan Fossá, "Comunicação e cultura: a influência da comunicação no fortalecimento do comprometimento organizacional", *UNirevista*, v. 1, n. 3, jul. 2006. Disponível em: <www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_Mota.PDF>.
13. E. Nichols, "Hyper-Speed Managers", *HRMagazine*, abr. 2007, p. 107-110.
14. L. Dulye, "Get Out of Your Office", *HRMagazine*, jul. 2006, p. 99-101.
15. L. S. Rashotte, "What Does That Smile Mean? The Meaning of Nonverbal Behaviors in Social Interaction", *Social Psychology Quarterly*, mar. 2002, p. 92-102.
16. J. Fast, *Body Language*. Philadelphia: M. Evan, 1970, p. 7.
17. A. Mehrabian, *Nonverbal Communication*. Chicago: Aldine-Atherton, 1972.
18. N. M. Henley, "Body Politics Revisited: What Do We Know Today?", in P. J. Kalbfleisch e M. J. Cody (Eds.), *Gender, Power, and Communication in Human Relationships*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1995, p. 27-61.
19. Veja, por exemplo, N. B. Kurland e L. H. Pelled, "Passing the Word: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace", *Academy of Management Review*, abr. 2000, p. 428-438; e N. Nicholson, "The New Word on Gossip", *Psychology Today*, jun. 2001, p. 41-45.
20. Citado por "Heard It Through the Grapevine", *Forbes*, 10 fev. 1997, p. 22.
21. G. Van Hove e F. Lievens, "Tapping the Grapevine: A Closer Look at Word-of-Mouth as a Recruitment Source", *Journal of Applied Psychology*, 94, n. 2, 2009, p. 341-352.
22. Veja, por exemplo, J. W. Newstrom, R. E. Monczka e W. E. Reif, "Perceptions of the Grapevine: Its Value and Influence", *Journal of Business Communication*, primavera 1974, p. 12-20; e S. J. Modic, "Grapevine Rated Most Believable", *IndustryWeek*, 15 maio 1989, p. 14.
23. K. Davis, "Management Communication and the Grapevine", *Harvard Business Review*, set./out. 1953, p. 43-49.
24. K. Davis, citado por R. Rowan, "Where Did That Rumor Come From?", *Fortune*, 13 ago 1979, p. 134.
25. R. L. Rosnow e G. A. Fine, *Rumor and Gossip: The Social Psychology of Hearsay*. Nova York: Elsevier, 1976.
26. J. K. Bosson, A. B. Johnson, K. Niederhoffer e W. B. Swann, Jr., "Interpersonal Chemistry Through Negativity: Bonding by Sharing Negative Attitudes About Others", *Personal Relationships*, 13, 2006, p. 135-150.
27. B. Gates, "How I Work", *Fortune*, 17 abr. 2006. Disponível em: <www.money.cnn.com>.
28. D. Brady, "*!#?@ the E-mail. Can We Talk?", *BusinessWeek*, 4 dez. 2006, p. 109.

29. *Jornal A Notícia*, 10 out. 2009.
30. S. Hourigan, "62 Trillion Spam Emails Cause Huge Carbon Footprint", *Courier Mail*, 17 abr. 2009. Disponível em: <www.news.com.au/couriermail>.
31. Marcelo Namura, "Busca chega perto de e-mail como atividade mais popular na internet". Disponível em: <www.osnumerodainternet.com.br/busca-chega-perto-de-e-mail-como-atividade-mais-popular-na-internet/>. Acesso em: 30 abr. 2010.
32. R. Stross, "The Daily Struggle to Avoid Burial by E-Mail", *New York Times*, 21 abr. 2008, p. BU5; H. Rhodes, "You've Got Mail ... Again", *Gainesville Sun*, 29 set. 2008, p. 1D, 6D.
33. C. Byron, "Carrying Too Heavy a Load? The Communication and Miscommunication of Emotion by Email", *Academy of Management Review*, 33, n. 2, 2008, p. 309-327.
34. D. Goleman, "Flame First, Think Later: New Clues to E-mail Misbehavior", *New York Times*, 20 fev. 2007, p. D5; e E. Krell, "The Unintended Word", *HRMagazine*, ago. 2006, p. 50-54.
35. Guy Corrêa, "O Big Brother nas empresas", *Revista Exame*, ed. 878, 5 out. 2006.
36. R. Zeidner, "Keeping E-mail in Check", *HRMagazine*, jun. 2007, p. 70-74; "E-mail May Be Hazardous to Your Career", *Fortune*, 14 maio 2007, p. 24; J. D. Glater, "Open Secrets", *New York Times*, 27 jun. 2008, p. B1, B5.
37. Citado por C. Y. Chen, "The IM Invasion", *Fortune*, 26 maio 2003, p. 135-138.
38. Fábio Frazão, "Como o brasileiro usa o celular?", ago. 2008. Disponível em: <www.mobilenews.com.br/index.cfm?fa=contentNews.newsDetails&newsID=66550&from=list>.
39. C. Hymowitz, "Have Advice, Will Travel", *Wall Street Journal*, 5 jun. 2006, p. B1, B3.
40. A. Williams, "Mind Your BlackBerry or Mind Your Manners", *New York Times*, 21 jun. 2009. Disponível em: <www.nytimes.com>.
41. "Survey Finds Mixed Reviews on Checking E-mail During Meetings", *IPMA-HR Bulletin*, 27 abr. 2007, p. 1.
42. K. Gurchiek, "Shoddy Writing Can Trip Up Employees, Organizations", *SHRM Online*, 27 abr. 2006, p. 1-2.
43. D. Lidsky, "It's Not Just Who You Know", *Fast Company*, maio 2007, p. 56.
44. Noah Berger, *The New York Times*.
45. "Twittando no trabalho", *Revista Você S/A*, ed. 132, 11 jun. 2009.
46. Daniela Braun, "Presidente da TAM cria blog para se comunicar com funcionários", *Portal Digital Age 2.0*. Acesso em: 4 mar. 2010.
47. Ralphe Manzoni Jr., "Número de brasileiros que leem blogs cresce em 2008", fev. 2009. Disponível em: <www.idgnow.uol.com.br/internet/blog_dos_blogs/archive/2009/02/04/nmero-de-brasileiros-que-leem-blogs-cresce-em-2008/>.
48. A. Bahney, "Interns? No Bloggers Need Apply", *New York Times*, 25 maio 2006, p. 1-2; "Bosses Battle Risk by Firing E-mail, IM & Blog Violators", *IPMA-HR Bulletin*, 12 jan. 2007, p. 1-2; G. Krants, "Bloggging with a Vendetta", *Workforce Week* 8, n. 25, 10 jun. 2007, disponível em: <www.workforce.com/section/quick_takes/49486_3.html>; D. Jones, "Sun CEO Sees Competitive Advantage in Blogging", *USA Today*, 26 jun. 2006, p. 7B; e B. Leonard, "Blogs Can Present New Challenges to Employers", *SHRM Online*, 13 mar. 2006, p. 1-2.
49. M. Richtel, "Lost in E-mail, Tech Firms Face Self-Made Beast", *New York Times*, 14 jun. 2008, p. A1, A14; e M. Johnson, "Quelling Distraction", *HR Magazine*, ago. 2008, p. 43-46.
50. D. Harris, "Crackberry Addiction: Gadget Users Compared to Drug Users for Excessive Behavior", *ABCNews Online*, 13 ago. 2006. Disponível em: <www.abcnews.go.com/WNT/Technology/story?id=2348779>.
51. W. R. Boswell e J. B. Olson-Buchanan, "The Use of Communication Technologies After Hours: The Role of Work-Attitudes and Work-Life Conflict", *Journal of Management*, 33, n. 4, 2007, p. 592-610.
52. Adilson Rocha, Fábio de Biazzi, Dr. José Cláudio Terra e Ricardo Shoucri, "Proteção do Conhecimento: elemento crítico em estratégias de Gestão do Conhecimento". Disponível em: <www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000073v002Protecao%20do%20Conhecimento-Consultores.pdf>.
53. "At Many Companies, Hunt for Leakers Expands Arsenal of Monitoring Tactics", *Wall Street Journal*, 11 set. 2006, p. B1, B3; e B. J. Alge, G. A. Ballinger, S. Tangirala e J. L. Oakley, "Information Privacy in Organizations: Empowering Creative and Extrarole Performance", *Journal of Applied Psychology*, 91, n. 1, 2006, p. 221-232.
54. T. M. Burton e R. E. Silverman, "Lots of Empty Spaces in Cerner Parking Lot Get CEO Riled Up", *Wall Street Journal*, 30 mar. 2001, p. B3; e E. Wong, "A Stinging Office Memo Boomerangs", *New York Times*, 5 abr. 2001, p. C1.
55. Veja R. L. Daft e R. H. Lengel, "Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design", in B. M. Staw e L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, v. 6. Greenwich, CT: JAI Press, 1984, p. 191-233; R. L. Daft e R. H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design", *Managerial Science*, maio 1986, p. 554-572; R. E. Rice, "Task Analyzability, Use of New Media, and Effectiveness", *Organization Science*, nov. 1992, p. 475-500; S. G. Straus e J. E. McGrath, "Does the Medium Matter? The Interaction of Task Type and Technology on Group Performance and Member Reaction", *Journal of Applied Psychology*, fev. 1994, p. 87-97; L. K. Trevino, J. Webster e E. W. Stein, "Making Connections: Complementary Influences on Communication Media Choices, Attitudes, and Use", *Organization Science*, mar./abr. 2000, p. 163-182; e N. Kock, "The Psychobiological Model: Towards a New Theory of Computer-Mediated Communication Based on Darwinian Evolution", *Organization Science*, 15, n. 3, maio/jun. 2004, p. 327-348.
56. R. L. Daft, R. H. Lengel e L. K. Trevino, "Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems", *MIS Quarterly*, set. 1987, p. 355-368.
57. J. Sandberg, "The Jargon Jumble", *Wall Street Journal*, 24 out. 2006, p. B1.
58. E. W. Morrison e F. J. Milliken, "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review*, 25, n. 4, 2000, p. 706-725; e B. E. Ashforth e V. Anand, "The Normalization of Corruption in Organizations", *Research in Organizational Behavior*, 25, 2003, p. 1-52.
59. F. J. Milliken, E. W. Morrison e P. F. Hewlin, "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That

- Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, 40, n. 6, 2003, p. 1453-1476.
60. S. Tangirala e R. Ramunujam, "Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross-Level Effects of Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology*, 61, n. 1, 2008, p. 37-68; e F. Bowen e K. Blackmon, "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies*, 40, n. 6, 2003, p. 1393-1417.
61. B. R. Schlenker e M. R. Leary, "Social Anxiety and Self-Presentation: A Conceptualization and Model", *Psychological Bulletin*, 92, 1982, p. 641-669; e L. A. Withers e L. L. Vernon, "To Err Is Human: Embarrassment, Attachment, and Communication Apprehension", *Personality and Individual Differences*, 40, n. 1, 2006, p. 99-110.
62. Veja, por exemplo, B. H. Spitzberg e M. L. Hecht, "A Competent Model of Relational Competence", *Human Communication Research*, verão 1984, p. 575-599; e S. K. Opt e D. A. Loffredo, "Rethinking Communication Apprehension: A Myers-Briggs Perspective", *Journal of Psychology*, set. 2000, p. 556-570.
63. Veja, por exemplo, L. Stafford e J. A. Daly, "Conversational Memory: The Effects of Instructional Set and Recall Mode on Memory for Natural Conversations", *Human Communication Research*, primavera 1984, p. 379-402; e T. L. Rodebaugh, "I Might Look OK, But I'm Still Doubtful, Anxious, and Avoidant: The Mixed Effects of Enhanced Video Feedback on Social Anxiety Symptoms", *Behaviour Research & Therapy*, 42, n. 12, dez. 2004, p. 1435-1451. Veja também J. A. Daly e J. C. McCroskey, "Occupational Desirability and Choice as a Function of Communication Apprehension", *Journal of Counseling Psychology*, 22, n. 4, 1975, p. 309-313.
64. J. A. Daly e M. D. Miller, "The Empirical Development of an Instrument of Writing Apprehension", *Research in the Teaching of English*, inverno 1975, p. 242-249.
65. D. Tannen, *Talking from 9 to 5: Men and Women at Work*. Nova York: Harper, 2001, p. 15.
66. Citado por J. Leo, "Falling for Sensitivity", *U.S. News & World Report*, 13 dez. 1993, p. 27.
67. R. E. Axtell, *Gestures: The Do's and Taboos of Body Language Around the World*. Nova York: Wiley, 1991; Watson Wyatt Worldwide, "Effective Communication: A Leading Indicator of Financial Performance—2005/2006 Communication ROI Study". Disponível em: <www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=w-868>; e A. Markels, "Turning the Tide at P&G", *U.S. News & World Report*, 30 out. 2006, p. 69.
68. Veja M. Munter, "Cross-Cultural Communication for Managers", *Business Horizons*, maio/jun. 1993, p. 75-76; e H. Ren e B. Gray, "Repairing Relationship Conflict: How Violation Types and Culture Influence the Effectiveness of Restoration Rituals", *Academy of Management Review*, 34, n. 1, 2009, p. 105-126.
69. Veja E. T. Hall, *Beyond Culture*, Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday, 1976; E. T. Hall e M. R. Hall, *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1990; W. L. Adair, "Integrative Sequences and Negotiation Outcome in Same- and Mixed-Culture Negotiations", *International Journal of Conflict Management*, 14, n. 3-4, 2003, p. 1359-1392; W. L. Adair e J. M. Brett, "The Negotiation Dance: Time, Culture, and Behavioral Sequences in Negotiation", *Organization Science*, 16, n. 1, 2005, p. 33-51; E. Giebels e P. J. Taylor, "Interaction Patterns in Crisis Negotiations: Persuasive Arguments and Cultural Differences", *Journal of Applied Psychology*, 94, n. 1, 2009, p. 5-19; e Y. Fujimoto, N. Bahfen, J. Fermelise e C. E. J. Härtel, "The Global Village: Online Cross-Cultural Communication and HRM", *Cross Cultural Management*, 14, n. 1, 2007, p. 7-22.
70. Negociação Intercultural. Padrões culturais e mercados. Hall Hofstede. Disponível em: <www.pt.reingex.com/br77.asp>.
71. N. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4. ed. Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 2002, p. 94.
72. Veja, por exemplo, R. S. Schuler, "A Role Perception Transactional Process Model for Organizational Communication-Outcome Relationships", *Organizational Behavior and Human Performance*, abr. 1979, p. 268-291.
73. J. P. Walsh, S. J. Ashford e T. E. Hill, "Feedback Obstruction: The Influence of the Information Environment on Employee Turnover Intentions", *Human Relations*, jan. 1985, p. 23-46.
74. S. A. Hellweg e S. L. Phillips, "Communication and Productivity in Organizations: A State-of-the-Art Review", in *Proceedings of the 40th Annual Academy of Management Conference*, Detroit, 1980, p. 188-192. Veja também B. A. Bechky, "Sharing Meaning Across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor", *Organization Science*, 14, n. 3, maio/jun. 2003, p. 312-330.
75. Adriana Chiarini, "CVM aceita proposta da Positivo, Ripasa e MRV para encerrar processos", *Portal Estadão*. Disponível em: <www.economia.estadao.com.br/noticias/AE%20Mercados+cvm-accita-proposta-da-positivo-ripasa-e-mrv-para-encerrar-processos,not_6770.htm>. Acesso em: 5 mar. 2010.