

**Best-Seller
Mundial**

11^a

e
p
i
c
p
o

STEPHEN P. ROBBINS

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

201004 7184



1600188

Comportamento organizacional

PEARSON
Prentice
Hall

www.prenhall.com/robbins-br



Companion
Website

Site com material de apoio
para professores e alunos

STEPHEN P. ROBBINS



e
d
i
ç
ã
o



201004 7184
658.3.14 ROB /com 11.ed.



1600188

Tradução técnica

Reynaldo Cavalheiro Marcondes

Doutor em administração de empresas
pela FEA – Universidade de São Paulo.
Professor dos cursos de mestrado e doutorado
em administração de empresas da
Universidade Presbiteriana Mackenzie.



São Paulo

Brasil Argentina Colômbia Costa Rica Chile Espanha Guatemala México Peru Porto Rico Venezuela

© 2006 by Pearson Education do Brasil

© 2005 by Pearson Education, Inc.

Tradução autorizada a partir da edição original em inglês, *Organizational Behavior, 11th edition*, publicada pela Pearson Education, Inc., sob o selo Prentice Hall.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Pearson Education do Brasil.

Gerente editorial: Roger Trimer

Gerente de produção: Heber Lisboa

Editora sênior: Sabrina Cairo

Editora de texto: Eugênia Pessotti

Preparação: Sílvia Kochen

Revisão: Andrea Filatro

Capa: Marcelo Françaço

Projeto gráfico e diagramação: Figurativa Arte e Projeto Editorial

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Robbins, Stephen P., 1943-

Comportamento organizacional / Stephen P.

Robbins ; tradução técnica Reynaldo Marcondes. – 11. ed.

– São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Título original: Organizational behavior.

Bibliografia.

ISBN 978-85-7605-002-5

1. Comportamento organizacional I. Título.

05-5669

CDD-658

Índices para catálogo sistemático:

1. Comportamento organizacional : Administração
de empresas 658

6ª reimpressão - março 2009

Direitos exclusivos para a língua portuguesa cedidos

à Pearson Education do Brasil,

uma empresa do grupo Pearson Education

Av. Ermano Marchetti, 1435

Cep: 05038-001- São Paulo-SP

Tel: (11) 2178-8686 – Fax: (11) 2178-8688

e-mail: vendas@pearsoned.com

CAPÍTULO 8

Fundamentos do comportamento em grupo

Depois de ler este capítulo, você será capaz de:

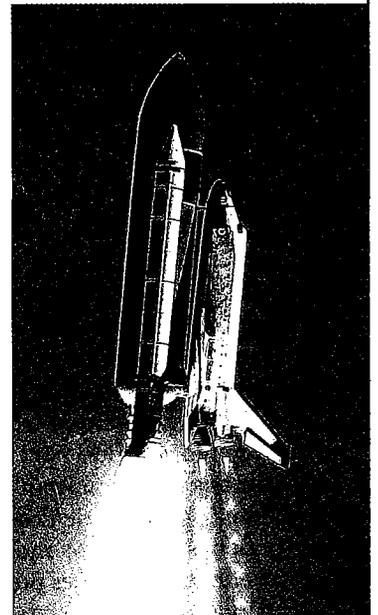
OBJETIVOS DO APRENDIZADO

1. Diferenciar os grupos formais dos informais.
2. Comparar dois modelos de desenvolvimento de grupo.
3. Explicar como as exigências do papel mudam em diferentes situações.
4. Descrever como as normas exercem influência sobre o comportamento individual.
5. Explicar o que determina o status.
6. Definir "folga" social e seu efeito sobre o desempenho do grupo.
7. Identificar os benefícios e as desvantagens dos grupos coesos.
8. Listar os pontos fortes e fracos do processo decisório nos grupos.
9. Comparar a eficácia das reuniões de grupo de interação, das reuniões de *brainstorming*, das reuniões nominais e das reuniões eletrônicas.

Pessoas inteligentes, trabalhando em conjunto, às vezes fazem coisas idiotas.¹ Essas "coisas idiotas", na verdade, podem ter contribuído para o desastre do ônibus espacial Columbia, em 2003. Pelo menos, é o que as evidências iniciais sugeriram na primeira audiência pública sobre a tragédia.

A Nasa tem uma longa história de abafar assuntos internos, especialmente quando abalam a imagem da instituição ou interferem nos cronogramas de lançamentos. Por exemplo, a investigação da explosão do Challenger, em 1986, revelou que vários engenheiros estiveram preocupados durante meses com a possibilidade de um problema com

os anéis de borracha de vedação durante lançamentos em baixas temperaturas.² Mas os processos internos da Nasa impediram que estas pessoas se manifestassem. O inquérito oficial concluiu que a causa direta da explosão do Challenger foi o mau funcionamento da vedação de borracha do tanque externo, 73



segundos depois do lançamento da nave, em um dia gelado de janeiro.

O inquérito da tragédia do Columbia revelou que os engenheiros na Nasa haviam concluído, logo no início do projeto, que a espuma isolante não oferecia riscos para a nave nem para seus tripulantes, embora a causa mais provável do desastre tenha sido exatamente o desprendimento de um grande pedaço dessa espuma. Contudo, o inquérito também revelou que alguns engenheiros continuaram a discutir possíveis problemas envolvendo os ladrilhos de cerâmica especial e a espuma isolante abaixo deles. Mesmo assim, como os engenheiros diretamente responsáveis pelas decisões estavam satisfeitos e acreditavam que nada daquilo

oferecia perigo, as discussões não foram levadas adiante, apesar de haver sugestões de que o material poderia causar danos catastróficos. Em outras palavras, havia engenheiros envolvidos na missão Columbia que desconfiavam da possibilidade de problemas com as espumas isolantes, mas que preferiram ficar calados.

Por que estes engenheiros ficaram calados e não levaram suas preocupações até seus superiores? A resposta mais provável é que, dentro da Nasa, a pressão do grupo para o acordo é tão forte que qualquer divergência é abafada. Neste capítulo, vamos discutir as pressões que os grupos exercem sobre os indivíduos, ao examinarmos as normas e o pensamento grupal.

Neste capítulo e no próximo, vamos falar sobre os conceitos básicos de grupos, oferecer fundamentos sobre como os grupos funcionam e mostrar como criar equipes eficazes. Vamos começar definindo grupos e explicando por que as pessoas se juntam a eles.

Definindo e classificando grupos

Um **grupo** é definido como dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se reúnem visando à obtenção de um determinado objetivo. Os grupos podem ser formais ou informais. Entendemos por **grupos formais** aqueles que são definidos pela estrutura da organização, com atribuições de trabalho que estabelecem tarefas. Nestes grupos, o comportamento das pessoas é estipulado e dirigido em função das metas organizacionais. Os seis membros da tripulação de um vôo comercial são um exemplo de grupo formal. Ao contrário, os **grupos informais** são alianças que não são estruturadas formalmente nem determinadas pela organização. Estes grupos são formações naturais dentro do ambiente de trabalho, que surgem em resposta à necessidade de contato social. Três funcionários de departamentos diferentes que regularmente se encontram para almoçar juntos são um exemplo de grupo informal.

É possível fazer uma subclassificação, com grupos de comando, tarefa, interesse ou amizade.³ Os grupos de comando e tarefa são ditados pela organização formal, enquanto os grupos de interesse e amizade são alianças informais.

Um **grupo de comando** é determinado pelo organograma da organização. Ele é composto por pessoas que se reportam diretamente a um executivo. A diretora de uma escola primária e suas 18 professoras formam um grupo de comando, assim como o 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 uma determinada tarefa. Contudo, as fronteiras do grupo de tarefa não se limitam ao seu superior hierárquico imediato. Elas podem ultrapassar as relações de comando. Por exemplo, se um estudante é acusado de um crime dentro da universidade, este processo pode exigir a comunicação e coordenação entre o reitor, o diretor da faculdade, o chefe da segurança e os professores. Este conjunto de pessoas poderia ser definido como um grupo de tarefa. Pode-se dizer que todos os grupos de comando são também grupos de tarefa, mas, como estes últimos podem romper as fronteiras hierárquicas dentro da organização, o inverso não é verdadeiro.

As pessoas também podem se reunir para atingir um objetivo comum, sendo ou não membros de um grupo de comando ou de tarefa. Isto é um **grupo de interesse**. Os funcionários que se juntam para tentar mudar seus esquemas de férias, para apoiar um colega que foi demitido ou para reivindicar melhores condições de trabalho formam um bloco unido para lutar por seus interesses comuns.

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

Os grupos informais prestam um importante serviço ao satisfazer as necessidades sociais de seus membros. Por causa das interações que resultam da proximidade na realização do trabalho, vemos funcionários de uma mesma

empresa jogarem golfe juntos, pegarem carona para o serviço, almoçarem juntos ou se reunirem em torno do bebedouro nos momentos de folga. Precisamos reconhecer que esse tipo de interação entre os indivíduos, ainda que informais, afeta profundamente o comportamento e o desempenho de cada um.

Não existe uma razão única para as pessoas se reunirem em grupos. Como a maioria das pessoas pertence a diversos grupos simultaneamente, é óbvio que cada um deles oferece um tipo de benefício diferente. O Quadro 8-1 resume as principais razões pelas quais as pessoas se reúnem em grupos.

Estágios de desenvolvimento do grupo

Os grupos geralmente passam por uma seqüência padronizada em sua evolução. Chamamos esta seqüência de modelo de cinco estágios de desenvolvimento do grupo. Estudos mais recentes, entretanto, indicam que os grupos temporários formados para a realização de uma tarefa específica seguem um padrão totalmente diferente. Nesta seção, vamos descrever o modelo geral de cinco estágios e um modelo alternativo para grupos temporários com tarefas específicas.

O modelo de cinco estágios

Como mostra o Quadro 8-2, o **modelo de cinco estágios de desenvolvimento do grupo** caracteriza um processo que tem cinco etapas diferentes: formação, tormenta, normalização, desempenho e interrupção.⁴

O primeiro estágio, o da **formação**, é caracterizado por uma grande dose de incerteza sobre os propósitos do grupo, sua estrutura e sua liderança. Os membros estão “reconhecendo o terreno” para descobrir quais os comportamentos aceitáveis no grupo. Este estágio termina quando os membros começam 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 demonstram alguma resistência aos limites impostos à sua individualidade. Além disso, existe um conflito sobre quem controlará o grupo. Quando este 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 grupal e de camaradagem. Este estágio de **nor-**

QUADRO 8-1 Por Que as Pessoas se Reúnem em Grupos?

Segurança. Reunindo-se em grupos, as pessoas podem reduzir a insegurança de “estar sozinho”. Elas se sentem mais fortes, têm menos dúvidas e se tornam mais resistentes às ameaças.

Status. A inclusão em um grupo considerado importante pelos outros proporciona reconhecimento e status para seus membros.

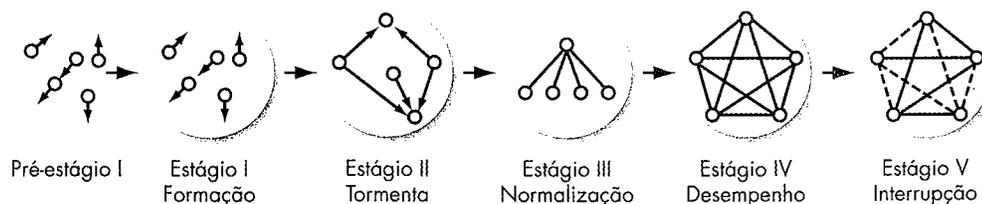
Auto-estima. Os grupos podem dar a seus membros uma sensação de valor próprio. Ou seja, além de demonstrar status para os outros, a filiação a um grupo também faz com que seus membros se sintam valorizados por si mesmos.

Associação. Os grupos podem satisfazer necessidades sociais. As pessoas apreciam a constante interação com os outros dentro do grupo. Para muitas pessoas, essas interações no trabalho são a principal fonte de satisfação de suas necessidades de associação.

Poder. As coisas que não podem ser obtidas individualmente geralmente tornam-se possíveis através da ação grupal. Existe poder no agrupamento.

Alcance de metas. Há ocasiões em que é preciso mais de uma pessoa para realizar uma determinada tarefa — há a necessidade de diferentes talentos, conhecimentos ou poderes para que uma meta seja atingida. Nessas circunstâncias, os executivos vão depender da utilização de um grupo formal.

QUADRO 8-2 Estágios de Desenvolvimento do Grupo



malização se completa quando a estrutura do grupo se solidifica e ele assimila um conjunto de expectativas 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 transfere-se, do esforço voltado ao conhecimento e 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 os grupos temporários — como comissões, equipes, forças-tarefa e similares, que possuem uma determinada tarefa a cumprir — existe o estágio da **interrupção**. Nesta etapa, o grupo se prepara para a sua dissolução. O alto desempenho já não é mais a prioridade máxima. Todas as atenções voltam-se para a conclusão das atividades. As reações dos membros variam neste estágio. Alguns se mostram otimistas, confiantes nas realizações do grupo. Outros se mostram abatidos, sentindo a perda da camaradagem e da amizade que nasceu no convívio com o grupo.

Muitos intérpretes do modelo de cinco estágios acreditam que um grupo se torna mais eficaz na medida em que passa pelos quatro estágios do seu desenvolvimento. Embora esta premissa seja geralmente verdadeira, o que torna um grupo eficaz é algo mais complexo do que este modelo pode explicar. 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 dos outros grupos nos Estágios III ou IV. Da mesma forma, 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 regredem ao estágio anterior. Portanto, mesmo os maiores defensores desse modelo não sustentam que todos os grupos seguem o processo de cinco estágios, nem que o Estágio IV é sempre o mais desejável.

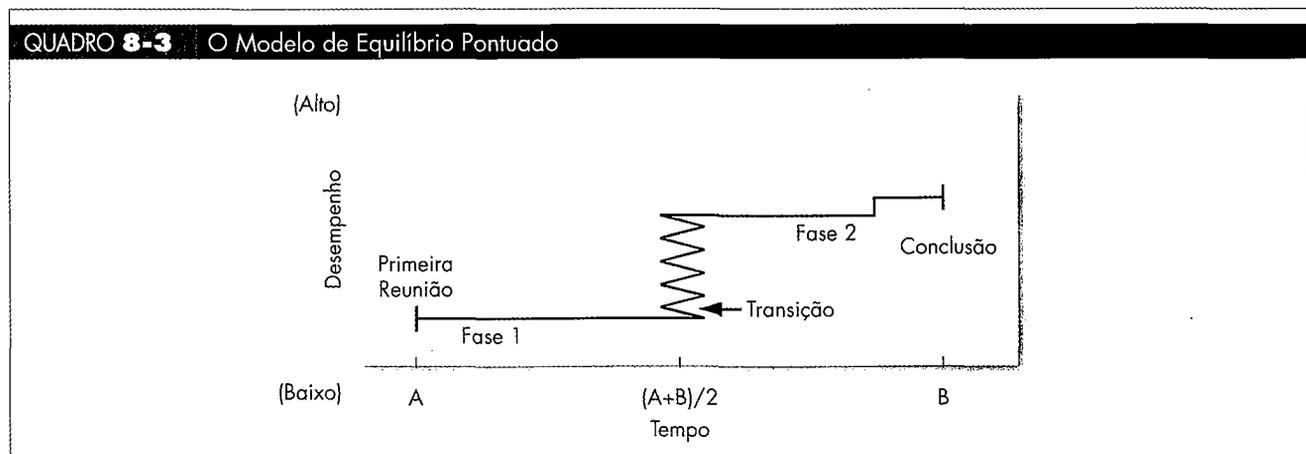
Um outro problema em relação ao modelo de cinco estágios, em termos da compreensão do comportamento relacionado ao trabalho, é que ele ignora o contexto organizacional.⁵ Por exemplo, um estudo sobre pilotos de uma companhia aérea revelou que, em apenas dez minutos, três pessoas que nem se conheciam e foram designadas para aquele vôo 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. Esse contexto fornece as regras, as definições de tarefas, as informações e os recursos necessários para o desempenho do grupo. Seus membros não precisam 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 acima. Os estudos indicam que eles possuem uma seqüência de ações (ou inações) própria: (1) o primeiro encontro serve para determinar a direção do grupo; (2) a primeira fase de atividade do grupo é 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) uma 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.⁶ Esse padrão é chamado de **modelo de equilíbrio pontuado** e é mostrado no Quadro 8-3.

O primeiro encontro determina a direção do grupo. Um esboço dos padrões comportamentais e das premissas que orientarão a abordagem do projeto emerge nesta primeira reunião. Esses padrões duráveis podem surgir nos primeiros segundos de vida do grupo.

Uma vez determinada, a direção do grupo torna-se lei e é pouco provável que seja reexaminada durante a primeira metade da vida do grupo. Este é um período de inércia — ou seja, o grupo tende a manter-se parado ou



preso a um curso 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 é a de que todos os grupos passam pela transição exatamente no mesmo ponto de seu cronograma — precisamente na metade do seu tempo de vida, entre a primeira reunião e sua data oficial de encerramento —, independentemente de o seu 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. Este ponto parece funcionar como um despertador, alertando os membros do grupo de que o tempo é limitado e é preciso “continuar em frente”.

Esta 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.

A Fase 2 é uma nova etapa de equilíbrio ou de inércia. 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 interrompidos por breves momentos revolucionários, com mudanças disparadas principalmente pela consciência dos seus membros em relação à limitação do tempo. Lembre-se, contudo, de que este modelo não se aplica a todo e qualquer grupo. Ele se limita exclusivamente aos grupos temporários de tarefa, que trabalham sob prazos rigidamente definidos.⁷

Estrutura do grupo

Os grupos de trabalho não são multidões desorganizadas. Eles possuem uma estrutura que modela o comportamento de seus membros e torna possível a explicação e a previsão de boa parte do comportamento dos indivíduos, bem como do desempenho do grupo em si. Quais são essas variáveis estruturais? Podemos citar entre elas os papéis, as normas, o status, o tamanho do grupo e o seu grau de coesão.

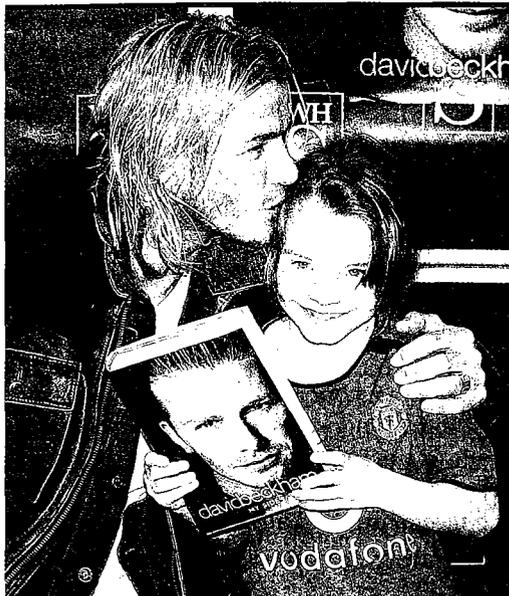
Papéis

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 este termo, designamos um conjunto de padrões comportamentais esperados, atribuídos a alguém que ocupa uma determinada posição em uma unidade social. A compreensão deste 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 diversos, 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.

Por exemplo, Bill Patterson é gerente da fábrica da Electrical Industries, um grande fabricante de equipamentos elétricos situado em Phoenix, no Estado do Arizona. Ele desempenha diversos papéis em seu trabalho: é funcionário da Electrical Industries, membro da gerência de nível médio, engenheiro electricista e o principal porta-voz da empresa junto à comunidade. Fora do trabalho, Bill desempenha ainda outros papéis: marido, pai, católico, membro do Rotary Clube, jogador de tênis, sócio do Thunderbird Country Club 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, artifícios de contabilidade ou informações para os órgãos governamentais? Uma recente oferta de promoção exige que ele mude de cidade, embora sua família goste de morar em Phoenix. Como conciliar as demandas de sua carreira profissional com as demandas de seu papel como chefe de família?

A questão deve ficar bem clara. Assim como Bill Patterson, todos nós desempenhamos diferentes papéis e nosso comportamento varia de acordo com eles. O comportamento de Bill na igreja, domingo de manhã, é diferente de seu comportamento no campo de golfe, mais tarde no mesmo dia. Assim, grupos diferentes impõem exigências de papéis diferentes aos indivíduos.

Identidade do Papel Existem determinadas atitudes e comportamentos efetivos consistentes com um papel e eles criam a **identidade do papel**. As pessoas são capazes de trocar rapidamente de papel quando percebem que uma situação e seus requisitos pedem ostensivamente grandes mudanças. Por exemplo, quando ativistas sindicais foram promovidos para posições de supervisão, em poucos meses descobriu-se que sua postura havia mudado, de pró-sindicato, para pró-empresa. Quando estas promoções tiveram de ser revistas mais tarde, por causa de dificuldades econômicas da empresa, verificou-se que esses supervisores rebaixados voltaram às suas posturas pró-sindicato.⁸



O astro de futebol David Beckham, marido e pai de dois filhos pequenos, desempenha muitos papéis diferentes em diversas áreas. Ele é um jogador importante na posição de meio-de-campo do time espanhol Real Madrid. Em outra área, ele é garoto-propaganda de diversas campanhas publicitárias. Nesta foto, ele aparece em outro papel, o de escritor, promovendo seu livro *My Side* em uma sessão de autógrafos. O comportamento de Beckham varia de acordo com o papel que ele desempenha no momento.

Percepção do Papel A visão que temos sobre como devemos agir em uma determinada situação é a **percepção do papel**. Com base na interpretação de como acreditamos que devemos nos comportar, assumimos certos tipos de comportamento.

De onde tiramos essas percepções? Elas vêm dos estímulos que nos rodeiam — amigos, livros, filmes, televisão. Muitos dos que hoje trabalham como funcionários da Justiça aprenderam seus papéis lendo os romances de Joseph Wambaugh, da mesma forma que muitos advogados do futuro serão influenciados por

séries de televisão como *Law & Order* e *The Practice*, e o papel do investigador criminal mostrado em séries como *C.S.I.* atrai milhares de jovens para a criminologia. Evidentemente, a principal razão para a existência de programas de aprendizado em muitas profissões é justamente permitir que os novatos observem um “perito” em ação para que aprendam a agir como se espera.

Expectativas do Papel As **expectativas do papel** são a forma como os outros acreditam que devemos agir em determinada situação. A forma como você se comporta é determinada, em grande parte, pelo papel definido no contexto em que você age. O papel de um juiz de direito é visto como cheio de dignidade e princípios enquanto o papel de um técnico de futebol é visto como agressivo, dinâmico e inspirador para seus jogadores.

No ambiente de trabalho, é interessante examinar esta questão da expectativa através da perspectiva do **contrato psicológico**. Existe um acordo tácito entre os empregados e seus empregadores. Esse contrato estabelece expectativas mútuas — o que os empregadores esperam de seus empregados e vice-versa.⁹ Na verdade, esse contrato define qual a expectativa de comportamento que acompanha cada papel. Espera-se que os executivos tratem os funcionários com justiça, forneçam condições aceitáveis de trabalho, comuniquem com clareza o que é um excelente dia de trabalho e dêem 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 executivos 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 alguma forma de ação disciplinar, que pode até incluir a sua demissão.

Conflito de Papéis Quando um indivíduo se confronta com diferentes expectativas associadas aos papéis que desempenha, o resultado é o **conflito de papéis**. Isto ocorre quando a pessoa percebe que o compromisso com um papel pode tornar difícil o desempenho de um outro.¹⁰ Em casos extremos, pode-se ter uma situação em que dois ou mais papéis são contraditórios.

Nossa discussão anterior sobre os múltiplos papéis desempenhados por Bill Patterson incluía diversos conflitos entre os papéis — por exemplo, sua tentativa de conciliar as expectativas sobre seus desempenhos como chefe de família e como executivo da Electrical Industries. O primeiro papel, você deve se lembrar, enfatizava a estabilidade e a preocupação em satisfazer o desejo de sua esposa e filhos de permanecer em Phoenix. A Electrical Industries, por seu lado, esperava que seus funcionários fossem receptivos às necessidades e demandas da empresa. Embora pudesse ser do interesse financeiro e profissional de Bill aceitar a mudança de moradia, o conflito se caracterizou como uma escolha entre as expectativas da família e as de sua carreira.

Um Experimento: a Prisão Simulada de Zimbardo Um dos experimentos mais interessantes sobre papéis comportamentais foi realizado pelo psicólogo Philip Zimbardo, da Universidade de Stanford, na Califórnia, e seus parceiros.¹¹ Eles construíram uma “prisão” no porão do prédio da faculdade de Psicologia. Contrataram, por 15 dólares por dia, duas dúzias de estudantes emocionalmente estáveis, saudáveis e obedientes à lei, cujo resultado em diversos testes de personalidade era de “normal mediano”. Atribuíram a eles, aleatoriamente, os papéis de “guarda” ou de “prisioneiro” e estabeleceram algumas regras básicas.

Para dar um início “realista” ao experimento, Zimbardo contou com a cooperação da polícia de Palo Alto. Os policiais foram, de surpresa, à casa dos futuros “prisioneiros”, que foram presos, algemados e colocados em um camburão para serem levados à delegacia, tudo isso na frente de vizinhos e amigos. Na delegacia, foram autuados e indiciados. Dali, foram conduzidos à “prisão” em Stanford.

No começo do experimento, programado para durar duas semanas, não havia diferenças mensuráveis entre os indivíduos designados como guardas e aqueles designados como prisioneiros. Além do mais, os guardas não receberam nenhum treinamento para a função. Apenas lhe foi dito que mantivessem “a lei e a ordem” e que não tolerassem qualquer desatino por parte dos prisioneiros. A violência física estava proibida. Para estimular o “realismo” do experimento, os prisioneiros podiam receber visitas de parentes e amigos. Os falsos guardas trabalhavam em turnos de oito horas, e os falsos prisioneiros ficavam todo o tempo em suas celas, saindo apenas para refeições, exercícios, higiene, inspeção rotineira e trabalho.

Levou pouco tempo para que os prisioneiros aceitassem a autoridade dos guardas e para que estes se ajustassem a seus novos papéis de autoridades. 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 acataavam. 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 dos guardas declarou: “Fiquei surpreso comigo mesmo... Eu fiz com que chamassem uns aos outros pelos piores nomes e limpassem as latrinas com as mãos nuas. Considerava os prisioneiros como gado e pensava: ‘Preciso prestar atenção neles, caso tentem alguma coisa’”. Outro guarda continua: “Eu já estava cansado de olhar para os prisioneiros com seus trapos e de sentir o mau cheiro deles que impregnava as celas. Eu os observava reclamando, uns para os outros, das ordens que lhes demos. Eles não viam aquilo como um experimento. Era real e eles estavam lutando para manter sua identidade. Mas estávamos ali para lhes lembrar 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”.

Esta simulação foi realmente bem-sucedida em 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 através dos meios de comunicação e de suas próprias 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. Neste caso, 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.

Normas

Você já percebeu que os jogadores de golfe não falam enquanto um deles está pre-

Estudantes de Stanford desempenham os papéis de “guardas” e de “prisioneiros” durante um experimento que simulava uma prisão. A experiência tinha a finalidade de demonstrar a rapidez com que os indivíduos são capazes de aprender novos papéis, diferentes de suas personalidades, sem qualquer treinamento especial.



parando 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 que são compartilhados por todos os membros do grupo. As normas dizem aos membros o que eles devem ou não fazer em determinadas circunstâncias. Do ponto de vista individual, elas dizem à pessoa o que se espera que ela faça em certas situações. Quando aceitas e acordadas pelos membros do grupo, as normas agem como meios de influenciar o comportamento dos indivíduos com um mínimo de controle externo. As normas são diferentes para cada grupo, comunidade ou sociedade, mas todos as têm.¹²

Os Estudos em Hawthorne Os cientistas do comportamento costumam concordar que antes do início da década de 1930 não havia um exame amplo da importância das normas como influenciadoras do comportamento dos trabalhadores. Essa análise surgiu de uma série de estudos realizados em Hawthorne, na Western Electric Company, em Chicago, entre 1924 e 1932.¹³ Originalmente iniciados por engenheiros da própria Western Electric e depois supervisionados pelo professor de Harvard Elton Mayo, os estudos Hawthorne concluíram que comportamento e sentimentos estão intimamente relacionados, que as influências do grupo afetam significativamente 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 os padrões do grupo, os sentimentos do grupo e a segurança. Vamos rever sucintamente este estudo e demonstrar a importância destes achados para a explicação do comportamento dos grupos.

A pesquisa começou com o exame das relações entre o ambiente físico e a produtividade. A iluminação e outras condições de trabalho foram selecionadas para representar o ambiente físico. As primeiras descobertas contradisseram as hipóteses com que os cientistas inicialmente trabalhavam anteriormente.

Eles começaram 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 nos resultados do grupo. Os resultados variaram, mas uma coisa ficou clara: em nenhuma circunstância o aumento ou redução no resultado do grupo foi proporcional à variação da iluminação. Por isso, os pesquisadores incluíram um grupo de controle: o grupo experimental recebia diferentes intensidades de iluminação, enquanto o grupo de controle trabalhava sob uma intensidade de luz constante. Novamente, os resultados foram surpreendentes. Quando a intensidade da iluminação aumentava no grupo experimental, os resultados de ambos os grupos melhoravam. 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. Os pesquisadores concluíram que a intensidade da iluminação não estava diretamente relacionada à produtividade do grupo, mas não sabiam explicar o comportamento que haviam testemunhado.

Dando seguimento aos experimentos com a iluminação, os pesquisadores iniciaram um outro conjunto de experimentos na linha de montagem de relês. Um pequeno grupo de mulheres foi isolado do grupo principal para que seu comportamento pudesse ser melhor observado. Elas foram colocadas em uma sala de teste com uma linha de montagem em tudo similar àquela em que costumavam trabalhar. A única diferença perceptível era a presença de um pesquisador assistente, que atuava como observador, fazendo registros dos resultados da produção, dos rejeitos, das condições de trabalho e de um planilha diária que relatava tudo o que acontecia na sala. As observações decorrentes do experimento mostraram que a produção deste grupo cresceu de maneira constante. O número de faltas por questões pessoais ou por doença foi um terço menor do que no departamento de produção regular. O que ficou evidente é que o desempenho do grupo foi significativamente influenciado pelo status de ser um grupo "especial". As mulheres participantes do teste 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 na 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 fosse maximizar sua produtividade individual quando percebesse que tal resultado estava diretamente relacionado a recompensas financeiras. A descoberta mais importante deste experimento é que os operários não melhoraram sua produtividade individual. O que aconteceu foi que a produtividade passou a ser controlada por uma norma grupal 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 regulando os resultados para se proteger. Seus membros tinham medo de aumentar significativamente os resultados

A partir dos estudos em 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 estas normas, os trabalhadores usavam sarcasmo, ridicularização e até força física para influenciar os comportamentos individuais considerados inaceitáveis pelo grupo.



e, com isso, fazer com 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 o 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 “não seja”. *Não seja* um “fura-teto”, produzindo mais que o previsto. *Não seja* um trapaceiro, produzindo menos que os demais. *Não seja* um “dedo-duro” a apontar seus colegas.

Como o grupo reforçava estas normas? Seus métodos não eram nem amáveis nem sutis. 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 em Hawthorne deram uma contribuição importante para a nossa compreensão do comportamento grupal — especialmente sobre o papel significativo que as normas desempenham na determinação do comportamento individual no trabalho.

Classes Comuns de Normas As normas de um grupo de trabalho são como impressões digitais: únicas. Mesmo assim, existem algumas classes comuns de normas que aparecem na maioria dos grupos.¹⁴

A classe mais comum, provavelmente, é a das *normas de desempenho*. Os grupos no trabalho normalmente fornecem a seus membros orientações explícitas sobre quanto empenho deve ser colocado no trabalho, como as tarefas devem ser executadas, o nível de resultados esperado, o nível adequado de atrasos e assim por diante.¹⁵ Essas normas são extremamente poderosas na influência que exercem sobre o desempenho individual do funcionário — elas são capazes de alterar significativamente a previsão sobre um desempenho feita antes com base apenas na habilidade e no nível de motivação do funcionário.

Uma segunda categoria engloba as *normas de aparência*. Elas incluem aspectos como a forma correta de se vestir, a lealdade ao grupo de trabalho ou à organização, quando se mostrar ocupado e quando é aceitável tirar uma folga. Algumas organizações possuem regras formais para o vestuário. Contudo, mesmo quando não há regras formais, as normas geralmente ditam as roupas que devem ou não ser usadas para trabalhar. Da mesma forma, aparentar lealdade é importante, especialmente entre os funcionários altamente qualificados e os dos escalões superiores. Desta forma, freqüentemente é considerado inapropriado procurar abertamente por outro emprego.

Outra categoria diz respeito às *normas de organização social*. Elas se originam nos grupos informais e regulam as interações sociais dentro do grupo. Com quem os membros costumam almoçar, suas amizades dentro e fora do trabalho, os jogos sociais — tudo isso é influenciado por essas normas.

Uma categoria final relaciona-se às *normas de alocação de recursos*. Essas normas podem se originar no grupo ou na organização e se referem a aspectos como remuneração, designação de tarefas difíceis e alocação de novas ferramentas e equipamentos.

Conformidade Como membro, você deseja a aceitação do grupo. Por causa desse desejo de aceitação, você se submete às normas impostas pelo grupo. 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.¹⁶

As pessoas se submetem a todas as pressões de todos os grupos dos quais participam? Obviamente, não, pois as pessoas participam de muitos grupos diferentes e suas normas variam muito. Em certos casos, os grupos podem até possuir normas conflitantes entre si. O que as pessoas fazem, então? Elas se submetem aos grupos mais importantes a que pertencem ou querem pertencer. Esses grupos importantes são chamados de **grupos de referência**. São caracterizados como aqueles em que as pessoas têm consciência umas das outras; definem-se como membros, ou dos quais gostariam de ser membros; e sentem que os demais membros são significativos para elas.¹⁷ A implicação disso, portanto, é que nem todos os grupos impõem igualmente pressões para a conformidade sobre seus membros.

O impacto que as pressões do grupo pela **conformidade** podem ter sobre as opiniões e atitudes de seus membros foi demonstrado no estudo de Solomon Asch, hoje clássico.¹⁸ Asch montou grupos de sete ou oito pessoas, que foram colocados em salas de aula e deviam comparar dois cartões apresentados por um pesquisador. Um cartão trazia uma única linha, e o outro, três linhas de diferentes tamanhos. Como mostra o Quadro 8-4, uma das linhas do segundo cartão tinha o mesmo comprimento da linha do primeiro. Como também mostra o Quadro 8-4, a diferença de tamanho das linhas era bastante óbvia e, sob condições normais, os indivíduos cometem menos de 1 por cento de erros. O objetivo era 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 comessem a dar respostas incorretas? A pressão para a conformidade com a resposta errada iria fazer com que uma pessoa que alterasse sua resposta para se alinhar com as demais? Era o que Asch queria descobrir. Para isso, ele montou o grupo de maneira que apenas aquela pessoa não soubesse que o experimento era "arranjado". A pessoa foi deixada como a última a dar sua resposta.

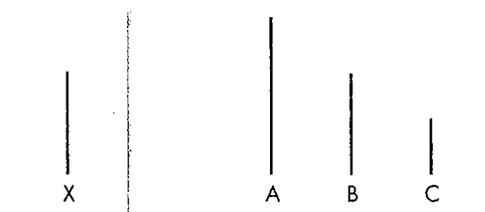
O experimento começou com diversos exercícios de comparação entre elementos. Todos os participantes davam as respostas corretas. No terceiro exercício, contudo, o primeiro participante deu uma resposta obviamente errada — como, por exemplo, a letra C no Quadro 8-4. Os demais foram dando a mesma resposta errada até chegar a vez da pessoa do teste. Ela sabia que B era igual a X, embora todos tivessem dito que era C. A decisão que esta pessoa precisava tomar era a seguinte: você vai afirmar publicamente uma percepção que difere da posição assumida por todos os outros membros do grupo? Ou você dá uma resposta que acredita ser errada apenas para ficar em conformidade com eles?

Os resultados obtidos por Asch demonstraram, depois de muitos experimentos, que os participantes buscavam a conformidade em 37 por cento dos casos, ou seja, eles davam a resposta errada para se tornarem consistentes com o restante do grupo. Que sentido podemos tirar destes resultados? Eles sugerem que existem normas coletivas que nos pressionam em direção à conformidade. Ou seja, desejamos ser parte do grupo e não queremos ser vistos como diferentes.

Estas conclusões se baseiam em uma pesquisa realizada há quase 50 anos. Teria o tempo alterado sua validade? Podemos considerar estas descobertas como generalizáveis para todas as culturas? As evidências indicam que houve mudanças na conformidade com o passar do tempo e, também, que as conclusões de Asch têm limitações culturais.¹⁹ Os níveis de conformidade vêm baixando gradativamente desde que Asch fez essa pesquisa no início da década de 1950. Além disso, a conformidade com as normas sociais é mais forte em culturas coletivistas do que nas individualistas. De qualquer modo, mesmo nas culturas altamente individualistas, como a norte-americana, devemos considerar a conformidade com as normas como uma força ainda poderosa nos grupos.

Desvios de Comportamentos no Ambiente de Trabalho Ted Vowinkel está aborrecido com um colega que constantemente espalha fofocas e boatos infundados a seu respeito. Debra Hundley está cansada de um dos

QUADRO 8-4 Exemplos de Cartões Utilizados no Estudo de Asch



membros de sua equipe que, ao confrontar-se com algum problema, desconta sua frustração gritando com ela e com os demais. E Rhonda Lieberman deixou recentemente seu emprego de dentista em uma clínica depois que seu patrão a assediou sexualmente diversas vezes.

O que estes episódios têm em comum? Eles mostram funcionários sendo expostos a **desvios de comportamentos no ambiente de trabalho**.²⁰ Esta expressão abrange uma ampla gama de atitudes anti-sociais praticadas por membros de organizações, que violam intencionalmente as regras estabelecidas e resultam em conseqüências negativas para as empresas, para seus membros ou para ambos. O Quadro 8-5 oferece uma tipologia desse comportamento, com exemplos de cada um.

Poucas empresas admitem que criam condições que encorajam e sustentam normas desviantes. Mas isto acontece. Muitos trabalhadores relatam, por exemplo, 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 eles chegaram a pensar em se demitir, sendo que 12 por cento deles realmente o fez por este motivo.²¹

Da mesma forma que as demais normas, as atitudes anti-sociais dos funcionários são forjadas no contexto do grupo ao qual pertencem. As evidências demonstram que a tendência anti-social de um grupo é um indicador significativo do mesmo comportamento por parte de seus membros.²² Em outras palavras, o desvio de comportamento tende a florescer onde é apoiado por normas coletivas. Para os executivos, isso quer dizer que sempre que normas desviantes surgem no ambiente de trabalho, a cooperação, o comprometimento e a motivação dos funcionários está em risco. E isto, por sua vez, pode comprometer a produtividade e a satisfação dos funcionários e aumentar a rotatividade.

Status

O **status** — isto é, uma posição social definida ou atribuída pelas pessoas a um grupo ou a membros de um grupo — permeia todas as sociedades. Apesar de todos os esforços igualitaristas, até agora pouco progredimos em direção a uma sociedade sem diferenças de classes. Mesmo os menores grupos têm papéis, direitos e rituais que diferenciam seus membros. O status é um importante fator para a compreensão do comportamento humano por ser um motivador importante e por ter sérias conseqüências 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**, diferenças nas características geram hierarquias de status dentro dos grupos.²³ Além disso, o status tende a se derivar de três fontes: o poder que uma pessoa exerce sobre as outras; a capacidade de uma pessoa de contribuir para as metas do grupo; e as características pessoais do indivíduo.²⁴

Os indivíduos que controlam os resultados de um grupo por meio do seu poder são percebidos como possuidores de um alto status. Isto se deve à sua capacidade de controlar os recursos do grupo. Desta forma, o gerente ou líder formal de um grupo costuma ser percebido como tendo um alto status na medida em que consegue alocar recursos como atribuições desejáveis, horários favoráveis ou aumentos de remuneração. Os indivíduos cuja contribuição é percebida como crítica para o sucesso do grupo também são vistos como detentores de um bom status. Nas equipes esportivas, por exemplo, o “craque” costuma gozar de status mais alto do que o dos demais jogadores. Finalmente, os indivíduos que possuem características pessoais valorizadas pelo grupo — como boa aparência,

QUADRO 8-5 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 favoritismos Fazer fofocas e espalhar boatos Culpar colegas
Agressões pessoais	Assédio sexual Abuso verbal Roubar dos colegas



Como pesquisadores farmacêuticos do laboratório britânico da Merck & Company, Rebecca Dias, David Reynolds e sua equipe de cientistas estão desenvolvendo novas drogas para o combate ao mal de Alzheimer. Eles gozam de alto status na empresa por causa da sua capacidade de contribuir para o sucesso da Merck. Eles desempenham um papel importante para o futuro da empresa, que depende da qualidade de suas pesquisas para descobrir e desenvolver um fluxo constante de novos medicamentos.

inteligência, dinheiro ou simpatia — geralmente terão um status mais elevado do que aqueles que não possuem tais características. É bom lembrar que uma característica valorizada em um determinado grupo pode não ser apreciada em outros. Assim, sua inteligência pode ser valorizada em um grupo de discussões intelectuais, mas não fará sucesso no seu time de futebol.

Status e Normas O status revelou causar alguns efeitos interessantes sobre o poder das normas e das pressões para a conformidade. Por exemplo, os membros do grupo que gozam de

maior status costumam ter mais liberdade para se desviar das normas do que os demais.²⁵ Essas pessoas também demonstram mais resistência às pressões para a conformidade. Um indivíduo altamente valorizado pelo grupo e que não se sente particularmente atraído pelas recompensas sociais oferecidas por ele é especialmente propenso a não prestar muita atenção às normas.²⁶

Estas descobertas explicam por que muitos atletas famosos, estrelas de cinema, vendedores extraordinários ou acadêmicos respeitados parecem livres das exigências de aparência e normas sociais que limitam seus pares. Como pessoas de alto status, eles possuem muito mais autonomia. Mas isso só acontece enquanto suas atividades não causam prejuízo ao alcance dos objetivos do grupo.²⁷

Status e Interação Grupal A interação entre os membros dos grupos é influenciada pelo status. Já foi evidenciado, por exemplo, que as pessoas com alto status tendem a ser mais assertivas.²⁸ Elas se expressam mais freqüentemente, fazem mais críticas, impõem mais ordens e costumam interromper os demais membros. Mas as diferenças de status, na verdade, inibem a diversidade de idéias e a criatividade nos grupos porque os membros com menor status tendem a ser menos participativos nas discussões. Nas situações em que eles possuem habilidades e capacidades importantes para o sucesso do grupo, estas características são subutilizadas, o que reduz o desempenho geral do grupo.

Equidade 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 resulta em vários tipos de comportamento corretivo.²⁹

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

As pompas que costumam acompanhar as posições formais também são elementos importantes na manutenção da equidade. Quando achamos que há uma injustiça entre a posição ocupada por uma pessoa e as mordomias que ela recebe da organização, experimentamos uma incongruência de status. Como exemplo deste tipo de incongruência há o caso em que o melhor escritório do prédio é dado a um funcionário de baixo escalão. Há muito tempo, a incongruência na remuneração é um problema no setor de seguros, onde os melhores corretores costumam ganhar de duas a cinco vezes mais que os executivos seniores da empresa. O resultado é que fica muito difícil para essas empresas convencerem os corretores a ocupar cargos administrativos. Portanto, o ponto em evidência é que os funcionários esperam que as coisas que uma pessoa tem e recebe sejam congruentes com o seu status.

Os grupos geralmente têm um consenso interno quanto aos critérios de status e, desta forma, existe amplo acordo sobre a hierarquia dos seus membros. Entretanto, as pessoas podem enfrentar situações de conflito quando se movimentam de um grupo para outro, cujos critérios de status são diferentes, ou quando se juntam a grupos cujos membros têm históricos heterogêneos. Por exemplo, os executivos podem usar sua renda pessoal ou o

índice de crescimento de sua empresa como determinante de sucesso. Os burocratas dos órgãos governamentais podem usar o tamanho de suas verbas. Os operários, seu tempo de casa. Em grupos formados por indivíduos heterogêneos, ou quando grupos heterogêneos são forçados a ser interdependentes, as diferenças de status podem dar origem a conflitos quando se tenta reconciliar e alinhar as hierarquias diferentes. Como veremos no próximo capítulo, isto pode ser particularmente problemático quando os executivos criam equipes de trabalho formadas por funcionários com diferentes funções dentro da organização.

Status e Cultura Antes de abandonarmos este tema do status, vamos examinar sucintamente a questão da transferência multicultural. As diferenças culturais afetam o status? A resposta é um definitivo sim.³⁰

A importância do status varia entre as culturas. Os franceses, por exemplo, são extremamente preocupados com status. Além disso, os países diferem em relação aos critérios que determinam o status. Na América Latina e na Ásia, o status costuma estar relacionado com o nome de família ou a posição formal dentro de uma organização. Já nos Estados Unidos e na Austrália, ainda que o status seja também importante, ele é menos ostensivo e costuma estar vinculado mais com as conquistas pessoais do que com títulos ou genealogia.

A mensagem aqui é garantir que você compreenda quem e o que detém status ao interagir com culturas diferentes da sua. Um executivo norte-americano que não sabe que o tamanho do escritório 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.

Tamanho

O tamanho do grupo afeta o seu desempenho? Indubitavelmente, a resposta é sim, mas o efeito depende de quais variáveis dependentes você vai considerar.³¹

As evidências indicam, por exemplo, que os grupos menores são mais rápidos na realização de tarefas. Contudo, se a questão for a resolução de problemas, os grupos maiores conseguem melhores resultados. Traduzir esses resultados em números específicos é um pouco mais arriscado, mas podemos oferecer alguns parâmetros. Grupos grandes — com pelo menos doze membros — são bons porque recebem contribuições diversificadas. Assim, se o objetivo do grupo é a descoberta de informações factuais, os grupos grandes podem ser mais eficazes. Por outro lado, os grupos pequenos são melhores na realização de algo produtivo a partir dessas contribuições. Grupos de aproximadamente sete membros costumam ser mais eficazes para realizar ações.

Uma das descobertas mais importantes em relação ao tamanho de um grupo é o que foi rotulado de “**folga social**”. Trata-se da tendência que as pessoas têm de se esforçar menos ao trabalhar em grupo do que se estivessem trabalhando sozinhas.³² Isto desafia a lógica de que a produtividade de um grupo deveria ser igual à 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. No final da década de 1920, um psicólogo alemão chamado Max Ringelmann comparou os resultados dos desempenhos individual e de grupo em uma disputa de “cabo-de-guerra”.³³ Ele esperava que o esforço do grupo fosse igual à soma dos esforços individuais. Três pessoas puxando a corda juntas conseguiriam uma tração três vezes maior que um único indivíduo, ou oito pessoas teriam 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.

Reproduções da pesquisa de Ringelmann com tarefas semelhantes corroboram estes resultados.³⁴ O aumento do tamanho do grupo é inversamente proporcional ao desempenho individual. Um grupo de quatro pessoas consegue uma produtividade maior do que um grupo de duas pessoas, ou um indivíduo sozinho, mas a produtividade individual é reduzida.

O que causa este efeito de folga social? Um motivo pode ser a percepção de que os outros membros do grupo não estão fazendo sua parte justa. Se você vê os demais como preguiçosos ou ineptos, pode tentar restabelecer o equilíbrio reduzindo o seu próprio esforço. Uma 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. Nesta situação, as pessoas podem se sentir tentadas a “se encostar” e esperar pelo esforço do grupo. Em outras palavras, haverá redução da eficiência quando as pessoas pensarem que sua contribuição individual não pode ser mensurada.

As implicações desse fenômeno para o comportamento organizacional são significativas. Quando os executivos 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 executivos precisam equilibrar a perda de produtividade pelo uso de grupos com quaisquer ganhos na satisfação dos funcionários.³⁵ Contudo,



ENFOQUE NA MÍDIA

Escapando do trabalho no século XXI: a folga na Internet

Embora a Internet tenha criado um valioso mecanismo para agilizar a comunicação dentro de empresas e entre as várias organizações, além de ajudar os funcionários a acessar rapidamente as informações, a rede também criou uma fonte potencial de redução de produtividade através da navegação pessoal dos funcionários. Isto se refere ao uso da Internet da empresa para assuntos particulares dos funcionários durante o período do expediente. Quando os funcionários navegam na Internet por diversão, para fazer compras e outras transações comerciais, ou para outras atividades não relacionadas ao trabalho, eles estão praticando a navegação pessoal.

Pesquisas indicam que 64 por cento dos trabalhadores norte-americanos usam a Internet para assuntos pessoais

durante o horário de trabalho. Mais que isso, as estimativas indicam que quase um terço desta navegação é para recreação e que esta prática custa hoje cerca de 3 milhões de dólares a cada ano para cada grupo de mil funcionários com acesso à rede. Apesar dos esforços recentes dos empresários para monitorar o acesso dos funcionários à Internet, a navegação pessoal é, certamente, uma ameaça à produtividade dos funcionários.

Algumas condições de trabalho favorecem este comportamento? Sim. Se o trabalho em si não é interessante, se é estressante, ou se o funcionário sente que não está sendo tratado com justiça, ele terá maior motivação para a navegação pessoal como forma de distração ou como compensação pelo tratamento injusto recebido da organização.

Fonte: Baseado em V.K.G. Lim, "The IT way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice", *Journal of Organizational Behavior*, ago. 2002, p. 675-694; e "Internet usage statistics", www.n2h2.com, 27 mar. 2002.

esta conclusão têm um viés ocidental. Ela é consistente com culturas individualistas, como as dos Estados Unidos e do Canadá, que são dominadas pelo auto-interesse, mas não é consistente com culturas coletivistas, em que os indivíduos são motivados por objetivos coletivos. Por exemplo, em estudos comparativos entre trabalhadores norte-americanos, de um lado, e chineses e israelenses (ambas culturas coletivistas), do outro, ficou demonstrado que, tanto na República Popular da China como em Israel, os trabalhadores não se engajam na folga social. Na verdade, os chineses e os israelenses têm melhor desempenho em grupo do que quando trabalham sozinhos.³⁶

A pesquisa sobre o tamanho do grupo nos leva a duas conclusões adicionais: (1) grupos com número ímpar de membros tendem a ser melhores que aqueles com número par, e (2) grupos com cinco ou sete membros conseguem obter o melhor das características dos grupos pequenos e grandes.³⁷ O número ímpar de membros evita a ocorrência de empates em caso de votações. Já os grupos formados por cinco ou sete elementos são suficientemente grandes para formar uma maioria e permitir a diversidade de contribuições, ao mesmo tempo que são suficientemente pequenos para evitar os problemas dos grupos muito grandes, como o domínio de uns poucos membros, o desenvolvimento de subgrupos, a pouca participação de alguns indivíduos e o excesso de tempo gasto para se chegar às decisões.

Coesão

Os grupos diferem em relação à sua **coesão**, ou seja, o grau em que os membros são atraídos entre si e motivados a permanecer como grupo.³⁸ Por exemplo, alguns grupos de trabalho são coesos porque seus membros passam a maior parte do tempo juntos, ou porque o tamanho reduzido facilita a interação, ou porque o grupo sofreu ameaças externas que resultaram na aproximação de seus membros entre si. A coesão é importante porque está relacionada à produtividade do grupo.³⁹

As pesquisas mostram consistentemente que a relação entre a coesão e a produtividade depende das normas de desempenho estabelecidas pelo grupo. Se as normas de desempenho estabelecerem níveis elevados (por exemplo, excelência de resultados, trabalho de qualidade, cooperação com indivíduos de fora do grupo), um grupo coeso será mais produtivo do que um grupo menos coeso. Se a coesão for grande, com normas de desempenho 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 as mesmas normas. Quando tanto a coesão como as normas de desempenho são fracas, a produtividade fica entre baixa e moderada. Estas conclusões estão resumidas no Quadro 8-6.

O que pode ser feito para estimular a coesão do grupo? Podemos seguir as seguintes sugestões: (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)

QUADRO 8-6 Relação entre Coesão, Normas de Desempenho e Produtividade do Grupo

		Coesão	
		Alta	Baixa
Normas de desempenho	Nível elevado	Alta produtividade	Produtividade moderada
	Nível fraco	Baixa produtividade	Produtividade de moderada a baixa

estimular a competição com outros grupos; (6) dar recompensas ao grupo, em vez de recompensar seus membros individualmente; (7) isolar fisicamente o grupo.⁴⁰

Tomada de decisões em grupo

A crença de que duas cabeças pensam melhor do que uma é amplamente aceita como um componente básico do sistema jurídico dos Estados Unidos e de muitos outros países, e os tribunais de júri são fruto desta convicção. Ela se espalhou de tal forma que, hoje em dia, muitas decisões nas organizações são tomadas por grupos, equipes ou comitês.⁴¹ Nesta seção, vamos examinar a tomada de decisões em grupo.

Grupos versus indivíduos

Os grupos para a tomada de decisões vêm sendo largamente utilizados nas organizações, mas isto significa que o processo coletivo gera decisões melhores do que aquelas tomadas por um único indivíduo? A resposta a esta pergunta depende de uma série de fatores. Vamos começar por discutir os pontos fortes e os pontos fracos dos grupos.⁴²

Pontos Fortes da Tomada de Decisões em Grupo Os grupos são capazes de gerar *informações e conhecimentos mais completos*. Por agregar os recursos de diversos indivíduos, os grupos conseguem mais entradas para o processo decisório. Além da quantidade de contribuições, os grupos também trazem heterogeneidade ao processo. Oferecem uma *maior diversidade de pontos de vista*. Isso cria oportunidade para um número maior de abor-

Os três fundadores do Blue Man Group recorrem à tomada de decisões em grupo para alcançar soluções de alta qualidade. As decisões para a escolha dos materiais a serem usados em cena, a maneira de administrar seus 500 funcionários e como expandir seus negócios para outros países são tomadas através de acordos de unanimidade entre eles. A tomada de decisões em grupo os ajuda a crescer sem perder o foco na visão original de seus criadores.



dagens e alternativas a serem consideradas. As evidências indicam que o desempenho de um grupo quase sempre supera aquele do mais competente entre os indivíduos. Assim, os grupos geram *decisões de qualidade mais elevada*. Finalmente, os grupos aumentam a *aceitação de uma solução*. Muitas decisões fracassam depois da escolha de uma solução porque esta não é aceita pelas pessoas. As pessoas que participam da tomada de uma decisão tendem a apoiar a solução escolhida e a estimular os demais a aceitá-la.

Pontos Fracos da Tomada de Decisões em Grupo Apesar das vantagens descritas até agora, as decisões em grupo também têm suas desvantagens. Elas *consomem muito tempo*. O processo demora muito mais do que quando a decisão é tomada por apenas um indivíduo. Existem *pressões para a conformidade dentro do grupo*. 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 por membros de capacitação baixa ou média, a eficácia geral do grupo será prejudicada. Finalmente, as decisões em grupo sofrem de uma certa *ambigüidade da responsabilidade*. No processo decisório individual, é óbvia a responsabilidade pelo resultado. No processo em grupo, essa responsabilidade não pode ser atribuída a nenhum membro individualmente.

Eficácia e Eficiência A afirmação de que os grupos são mais eficazes do que os indivíduos depende dos critérios que se usa para definir eficácia. Em termos de *exatidão*, as decisões tomadas em grupo tendem a ser mais precisas. As evidências indicam que, na média, os grupos chegam a decisões de melhor qualidade do que os indivíduos.⁴³ Contudo, se a eficácia for definida em termos 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.⁴⁴

Mas a eficácia não pode ser avaliada sem que também levemos em conta a eficiência. Em termos de 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 decidirmos pelo uso dos grupos no processo decisório, portanto, devemos questionar se os ganhos em eficácia serão suficientes para suplantar 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 informações de forma mais ampla e profunda. Se o grupo for composto por 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. Estas vantagens, entretanto, podem ser contrapostas pelo tempo consumido pelo grupo, pelos conflitos internos criados e pelas pressões para a conformidade.



MITO OU CIÊNCIA?

“Duas cabeças pensam melhor do que uma”

Esta afirmação pode ser até verdadeira se “melhor” significa que duas pessoas são mais capazes de chegar a respostas originais e factíveis para um determinado problema do que apenas uma.

Quanto à qualidade do processo decisório, as evidências confirmam, de maneira geral, a superioridade dos grupos em relação aos indivíduos.⁴⁵ Os grupos geralmente produzem mais e melhores soluções para os problemas do que os indivíduos separadamente. E as escolhas feitas pelo grupo são mais acuradas e criativas. Por que isso acontece? Os grupos trazem informações e conhecimentos mais abrangentes para a decisão, gerando, assim, mais idéias. Além disso, as discussões que ocorrem no processo de tomada de deci-

sões em grupo oferecem uma diversidade de opiniões e aumentam a probabilidade de que as alternativas mais fracas sejam identificadas e abandonadas.

As pesquisas sugerem que algumas condições favorecem os grupos mais que os indivíduos.⁴⁶ Essas condições incluem: (1) Diversidade dos membros do grupo. Os benefícios de “duas cabeças” demandam que elas sejam diferentes em habilidades e capacitações. (2) Os membros do grupo devem ser capazes de comunicar suas idéias de forma aberta e livre. Isto 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. ■

Pensamento grupal e mudança de posição grupal

Dois subprodutos da tomada de decisões em grupo têm recebido uma atenção especial dos pesquisadores do comportamento organizacional. Como veremos, esses dois fenômenos têm o potencial de afetar a capacidade do grupo para avaliar objetivamente as alternativas e chegar a soluções de qualidade.

O primeiro fenômeno, chamado de **pensamento grupal**, está relacionado às normas. Ele descreve as situações em que pressões para a 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 chamado de **mudança de posição grupal**. 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. Mais freqüentemente, contudo, as evidências indicam que os grupos tendem a assumir posturas de risco. Vamos examinar cada um desses fenômenos detalhadamente.

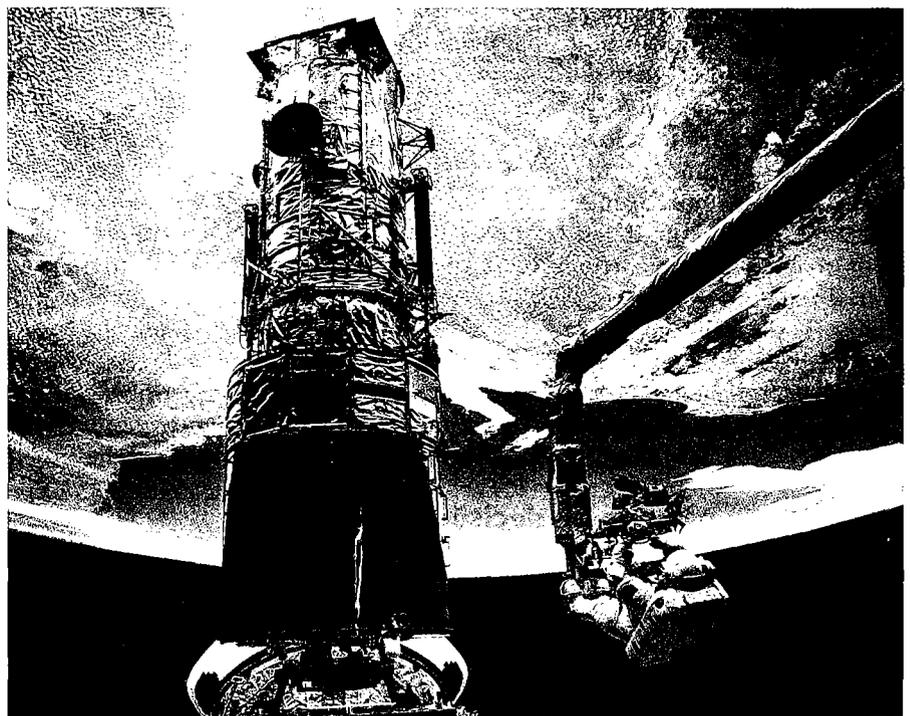
Pensamento Grupal Alguma vez você já sentiu vontade de falar em uma reunião, aula ou grupo informal, e acabou desistindo? Um dos motivos pode ser a sua timidez. Por outro lado, você pode ter sido vítima do pensamento coletivo, fenômeno que ocorre quando os membros do grupo estão tão preocupados em conseguir concordância que as normas para o consenso passam por cima da avaliação realista das alternativas de ação e da possibilidade de expressão dos pontos de vista desviantes, minoritários ou impopulares. Isso descreve uma deterioração da eficiência mental do indivíduo, de seu senso de realidade e de seu julgamento moral como resultado da pressão do grupo.⁴⁷

Todos já observamos os sintomas do fenômeno do pensamento grupal:

1. Os membros do grupo racionalizam qualquer resistência às suas premissas. Não importa quão fortes sejam as evidências que contradigam suas premissas básicas, eles continuam constantemente reforçando-as.
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 apóiam 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. Parece haver uma ilusão de unanimidade. Se alguém permanece calado, presume-se que esteja de pleno acordo. Em outras palavras, a abstenção é considerada como um voto favorável.⁴⁸

Em estudos sobre a história das decisões de política externa dos Estados Unidos, parece que estes sintomas prevaleceram quando os grupos de decisão fracassaram — o despreparo em Pearl Harbour em 1941, a invasão

O pensamento coletivo na Nasa durante o desenvolvimento do telescópio Hubble foi responsável pela decisão da agência de não testar os espelhos do equipamento antes de seu lançamento. Como consequência, por causa de um espelho defeituoso, o Hubble não conseguiu cumprir toda a sua missão de fotografar galáxias, planetas e estrelas com clareza. A Nasa precisou mandar uma equipe de astronautas em outra nave, mostrada aqui na foto, para consertar o telescópio em órbita.



norte-americana à Coreia do Norte, o fiasco do episódio da Baía dos Porcos e a entrada na guerra do Vietnã.⁴⁹ Mais recentemente, o desastre no lançamento das naves Challenger e Columbia e o problema técnico com o telescópio Hubble parecem estar ligados aos processos decisórios da Nasa, onde os sintomas do pensamento grupal foram evidentes.⁵⁰ O pensamento grupal também parece ter sido o fator básico do retrocesso na tentativa de implementação de estratégias globais das empresas British Airways e Marks & Spencer.⁵¹

O pensamento grupal 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 a ruptura seja necessária para melhorar a eficácia das decisões.

O pensamento grupal 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 o grupo percebe uma ameaça coletiva para sua imagem positiva.⁵² Assim, o pensamento grupal não é um mecanismo de supressão de dissidências, mas uma forma de o grupo proteger sua imagem positiva. No caso dos fiascos da Challenger e do Hubble, a Nasa tentava confirmar sua identidade como uma “organização de elite que nunca pode estar errada”.⁵³

O que os executivos podem fazer para minimizar o pensamento grupal?⁵⁴ 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 o pensamento grupal, os membros se sentem menos responsáveis pessoalmente quando o grupo é formado por mais de dez pessoas. Os executivos também devem encorajar os líderes dos grupos a assumirem um papel imparcial. Eles devem procurar a contribuição de todos os membros e evitar a manifestação de suas 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 intensificando 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 dos seus ganhos potenciais. Ao pedir às pessoas que primeiramente 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 Grupal Ao compararmos as decisões do grupo com as decisões individuais de seus membros, as evidências sugerem que há diferenças.⁵⁵ Em alguns casos, as decisões dos grupos são mais conservadoras do que as individuais. Mais frequentemente, a mudança é em direção a um risco maior.⁵⁶

O que parece acontecer aqui é que o debate conduz a um extremismo das posições previamente adotadas pelos membros do grupo. Desta forma, os conservadores tornam-se ainda mais cautelosos e os tipos mais agressivos tendem a ir ainda mais de encontro aos riscos. A discussão do grupo tende a exacerbar as posições iniciais das pessoas.

A mudança de posição grupal pode ser vista, na verdade, como um caso especial de pensamento grupal. 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 na discussão.

A maior ocorrência de mudança de posição em direção aos riscos gerou uma série de explicações para o fenômeno.⁵⁷ Já se argumentou, por exemplo, que a discussão cria uma familiaridade entre os membros do grupo. Na medida em que eles se sentem mais confortáveis uns com os outros, tendem a se mostrar mais arrojados e ousados. Um outro argumento defende que as sociedades do primeiro mundo tendem a valorizar o risco, que admiramos as pessoas capazes de correr riscos e que a discussão no grupo motiva seus membros a se mostrarem tão dispostos ao risco quanto seus pares. A explicação mais plausível deste fenômeno, entretanto, é a difusão das responsabilidades. As decisões em grupo isentam os membros, individualmente, da responsabilidade pela escolha final. Fica mais fácil assumir um risco maior porque, se a decisão fracassar, ninguém será pessoalmente responsabilizado.

Como podemos usar essas descobertas? Você deve perceber que as decisões em grupo tendem a extremar as posições originais de seus membros, que a mudança frequentemente é 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.

Técnicas de tomada de decisões em grupos

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 comunicarem. Mas, como demonstrou nossa discussão sobre pensamento grupal, os grupos de interação geralmente fazem a autocensura e pressionam seus membros à conformidade de opinião. Tem-se proposto o *brainstorming*, a técnica nominal de grupo, e as reuniões eletrônicas como formas de reduzir muito os problemas inerentes aos tradicionais grupos de interação.

QUADRO 8-7



Fonte: S. Adams, *Build a better life by stealing office supplies*. Kansas City, MO: Andrews & McMeal, 1991. p. 31. Dilbert reproduzido com autorização da United Feature Syndicate, Inc.

O *brainstorming* é uma tentativa de superar as pressões para a conformidade nos grupos de interação que dificultam o desenvolvimento de alternativas criativas.⁵⁸ Isto é feito por meio da utilização de um processo de geração de idéias que estimula especificamente toda e qualquer alternativa ao mesmo tempo que impede críticas a essas alternativas.

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 participantes possam compreendê-lo. Os participantes, então, começam a gerar o maior número possível de alternativas, dentro de um limite de tempo. Não é permitida qualquer crítica às idéias e todas elas são registradas para posterior discussão e análise. Uma idéia estimula a outra, e as críticas, mesmo as mais bizarras, só serão permitidas mais tarde. Os participantes se sentem encorajados a "pensar o incomum". O *brainstorming*, contudo, é simplesmente um processo de geração de idéias. As duas técnicas que apresentaremos a seguir vão além disso, oferecendo métodos para realmente se chegar a uma solução preferível.⁵⁹

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 idéias sobre o problema.
2. Depois desse período silencioso, cada participante apresenta uma idéia ao grupo até que todas tenham sido apresentadas e registradas. Nenhuma discussão é permitida até que essa fase se encerre.
3. O grupo discute as idéias para esclarecê-las, e as avalia.
4. Cada participante, em silêncio e separadamente dos demais, faz uma classificação das idéias apresentadas. A idéia que receber a melhor pontuação 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.

A mais recente abordagem da tomada de decisões em grupo mescla a técnica de grupo nominal com uma sofisticada tecnologia de informatização.⁶⁰ Ela é chamada de 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, bem como os votos de cada um, são apresentados em uma tela de projeção colocada na sala.

As principais vantagens das reuniões eletrônicas são o anonimato, a honestidade e a velocidade. Os participantes podem digitar anonimamente qualquer mensagem e disponibilizá-la para os demais com apenas um toque em seu teclado. Isso também permite que eles sejam absolutamente honestos, sem medo de represálias. E o processo é muito rápido, já que elimina a conversação, não há digressão e todos podem "falar" simultaneamente sem atrapalhar uns ao outros. As mais recentes evidências, entretanto, indicam que as reuniões eletrônicas não trazem a maior parte dos benefícios a que se propõem. Os resultados de diversos estudos mostram que, quando comparadas com as reuniões tradicionais, as reuniões eletrônicas, na verdade, *reduzem* a eficácia do grupo, exigem *mais* tempo para a realização das tarefas e *diminuem* a satisfação dos membros do grupo.⁶¹ De qualquer maneira, o atual entusiasmo pelas comunicações eletrônicas sugere que esta tecnologia veio para ficar e deve aumentar ainda mais a sua popularidade no futuro.

Cada uma das quatro técnicas de decisão em grupo que examinamos possui seus pontos fortes e seus pontos fracos. A escolha da mais adequada vai depender dos critérios escolhidos e de uma análise de custo-benefício. Por exemplo, como mostra o Quadro 8-8, 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 barata de gerar muitas idéias e as reuniões eletrônicas minimizam a pressão social e os conflitos.

Resumo e implicações para os executivos

Desempenho

Diversos fatores estruturais do grupo mostram ter relação com o desempenho. Entre os mais destacados, encontramos a percepção do papel, as normas, as injustiças de status, o tamanho do grupo, seu perfil demográfico, a tarefa do grupo e a coesão.

Existe uma relação positiva entre a percepção do papel e a avaliação de desempenho do funcionário.⁶² O grau de congruência entre o chefe e seu subordinado em relação à percepção do trabalho deste influencia a maneira como ele vai ter 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 dos membros do grupo, estabelecendo padrões do que é certo e errado. Se o executivo conhece as normas de um determinado grupo, poderá 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 as normas do grupo visam a restringir os resultados. Da mesma forma, normas que sustentam comportamentos anti-sociais aumentam a probabilidade de que os funcionários se envolvam em atividades desviantes.

As injustiças em relação ao status geram frustrações e podem influenciar negativamente a produtividade e a disposição do funcionário em se manter na organização. Entre os indivíduos mais sensíveis às injustiças, a incongruência pode levar a uma redução da motivação e a uma busca intensa por uma maneira de restabelecer a justiça (por exemplo, procurando outro emprego). Além disso, como as pessoas de menor status tendem a participar menos, os grupos com diferenças muito grandes de status entre seus membros podem inibir a participação de alguns e prejudicar o desempenho.

QUADRO 8-8 Avaliação da Eficácia dos Grupos

Critério de eficácia	Interação	Tipo de Grupo		
		<i>Brainstorming</i>	Nominal	Eletrônico
Número e qualidade de idéias	Baixo	Moderado	Alto	Alto
Pressão social	Alto	Baixo	Moderado	Baixo
Custo	Baixo	Baixo	Baixo	Alto
Velocidade	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado
Orientação para a tarefa	Baixo	Alto	Alto	Alto
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

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

Descobrimos que a coesão pode ter uma função importante ao influenciar o nível de produtividade do grupo. Se a influência vai ou não acontecer, depende das normas do grupo em relação ao desempenho.

Satisfação

Assim como na relação entre a percepção do papel e o desempenho, a alta congruência entre o chefe e o funcionário em termos da percepção do trabalho deste último revela uma associação significativa com a satisfação do funcionário.⁶³ Da mesma forma, conflitos de papéis estão associados a tensões no trabalho e à insatisfação.⁶⁴

Muitas pessoas preferem se comunicar com outras que estão em seu mesmo nível de status ou em nível mais elevado.⁶⁵ Conseqüentemente, 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 pode ser intuitiva: quanto maior o grupo, menor a satisfação de seus membros.⁶⁶ 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 torna o grupo uma entidade pouco agradável de se fazer parte.



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.⁶⁷

Primeiro, 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.

Segundo, os grupos são ferramentas ótimas para a resolução de problemas. Funcionam melhor do que os indivíduos em termos de criatividade e inovação.

Terceiro, em uma grande variedade de situações de decisão, os grupos são capazes de chegar a decisões melhores do que as pessoas individualmente.

Quarto, os grupos são ferramentas muito eficazes para a implementação. 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 do 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.

Tendo em vista estes argumentos em defesa do planejamento do trabalho em grupo, como seria uma organização planejada em termos de funções de grupo? Isso pode ser melhor compreendido levando-se em conta apenas as coisas que uma organização faz com os indivíduos e aplicando-as aos grupos. Em vez de contratar pessoas individualmente, contratam-se grupos. Da mesma forma, treinam-se grupos em vez de indivíduos, remuneram-se os grupos em lugar dos indivíduos, promovem-se os grupos em vez de indivíduos e demitem-se grupos em vez de indivíduos.

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

O planejamento do trabalho em função de grupos é coerente com a doutrina socialista. Ele pode ter funcionado na antiga União Soviética ou nos países do Leste Europeu, mas nações capitalistas como os Estados Unidos, Canadá, Austrália e Inglaterra, valorizam o indivíduo. O planejamento do trabalho em função de grupos é inconsistente com os valores econômicos destes países. Além do mais, como o capitalismo e o espírito empreendedor estão se espalhando pelo Leste Europeu, a tendência em todos os mercados de trabalho do mundo é que a ênfase fique *menor* nos grupos e *maior* nos indivíduos. Vamos analisar os Estados Unidos para ver como os valores culturais e econômicos moldam as atitudes dos funcionários em relação aos grupos.

A América foi construída sobre a ética do indivíduo. Os norte-americanos valorizam muito as conquistas individuais. Eles gostam de competição. Mesmo nos esportes coletivos, identificam indivíduos para reconhecimento. Gostam de fazer parte de um grupo em que possam manter uma forte identidade individual. Não gostam de sublimar sua própria identidade em função da identidade do grupo.

O trabalhador norte-americano gosta de um vínculo claro entre seu esforço pessoal e um resultado visível. Não é por acaso que os Estados Unidos, como nação, possuem uma proporção maior de grandes realizadores em sua população do que qualquer outro país. A América gera realizadores e estes buscam a responsabilidade pessoal. Eles se sentiriam frustrados em situações de trabalho nas quais a sua contribuição fosse misturada e homogeneizada com as de outras pessoas.

Os norte-americanos querem ser contratados, avaliados e recompensados por suas realizações pessoais. Eles acreditam em autoridade e hierarquia de status. Aceitam um sistema em que há chefes e subordinados. Não estão dispostos a aceitar decisões coletivas sobre questões como suas atribuições de trabalho ou aumentos de salário. É difícil imaginar que eles se sentissem bem em um sistema cuja única base para a promoção ou a demissão fosse 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, podemos esperar resistência, especialmente nos países de economia capitalista, a qualquer esforço de se tratar indivíduos apenas como membros de um grupo.