

8.ª EDIÇÃO
revista e atualizada

MANUAL DE

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO

Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego, Rita Campos e Cunha,
Carlos Cabral-Cardoso, Pedro Neves

rh
editora

CAPÍTULO 9

Grupos: quando o todo é mais (ou menos) que a soma das partes

Como pudemos ter sido tão estúpidos?

John F. Kennedy.¹

Como gestores, temos de assumir a responsabilidade de desenvolver e manter a confiança e a compreensão entre todos os membros da equipa. Acredito que não há papel mais crítico da gestão que o de motivar e envolver um grande número de pessoas, de modo a que elas trabalhem juntas para o mesmo objetivo.

Gary Convis, (então) Presidente, Toyota Motor Company²

Talvez mesmo mais que os indivíduos, os grupos precisam de tempo para aprender.³

As reuniões constituem uma das ferramentas de gestão mais subutilizadas. Um estudo (...) verificou que muitos executivos despendem nelas mais de dois terços do seu tempo. Mais significativamente, as decisões organizacionais importantes são, quase sempre, tomadas em reuniões (...). Dada a sua importância, é uma tragédia que tantas delas sejam inefficientes e, pior ainda, ineficazes.⁴

Questões a que poderá responder no final do capítulo

- O que é um grupo de trabalho?
- Que funções e necessidades os grupos satisfazem?
- Que papéis podem os indivíduos exercer nos grupos?
- Como é que a dinâmica de grupos tem impacto na produtividade do grupo e na satisfação dos seus membros?
- Que fatores influenciam a eficácia dos grupos de trabalho?
- Como os relacionamentos de elevada qualidade afetam o desempenho dos grupos?
- O que é a segurança psicológica e como afeta o funcionamento e a aprendizagem dos grupos?
- Será o desempenho grupal superior à soma dos desempenhos individuais? E em que condições tal pode ocorrer?
- Serão decisões grupais de qualidade superior às decisões individuais? Que precauções são necessárias tomar para que tal ocorra?
- Quais as desvantagens e perigos dos grupos de trabalho nas organizações?
- O que é o "pensamento grupal"? Qual o seu impacto potencial nas decisões?
- A coesão de um grupo é necessariamente positiva?
- As equipas mais heterogéneas serão mais criativas e eficazes do que as homogéneas?
- Como tornar mais eficazes às reuniões, uma das principais formas de trabalho em equipa?

¹ Expressão que terá usado ao rever o processo de decisão do seu gabinete que conduziu ao fiasco da Baía dos Porcos. David Owen, médico e ex-Ministro dos Negócios Estrangeiros do Reino Unido, aventa uma possibilidade intrigante: Kennedy estava doente, mal medicado e o seu estado de saúde terá influenciado o processo decisório (veja Owen, 2011).

² In Liker (2004, p. XII).

³ Jesuíno (1996b, pp. 11-12).

⁴ Ware (1992, p. 289).

A ESSÊNCIA DOS GRUPOS NO TRABALHO ORGANIZACIONAL

Até finais dos anos 1980, o tema do trabalho em equipa era um tópico especialmente importante apenas na literatura académica⁵. Sobretudo desde então, ocorreu um forte incremento do interesse do mundo empresarial pelo tema. De acordo com um estudo de Osterman, publicado em 1994, 54% das maiores empresas norte-americanas recorriam a equipas autogeridas⁶. Estudos datados do mesmo período sugeriam que algum tipo de trabalho em equipa existia em 36% das empresas europeias⁷. Na Holanda, a cifra atingia 48%. A tendência manteve-se nos anos subsequentes, levando Ritcher e colegas⁸ a afirmar que “as últimas décadas assistiram a um enorme *boom* de uma grande variedade de formas de trabalho em equipa”.

Por conseguinte, uma das tendências das organizações modernas é, precisamente, a utilização de grupos de trabalho para resolver problemas e tomar decisões. Gestores e não gestores trabalham em grupos para desenvolver novos produtos ou serviços. Os cientistas trabalham em projetos multidisciplinares. As fábricas recorrem, cada vez mais, a equipas para produção em série ou por medida. Tarefas individuais, como a pilotagem de aviões, deram lugar a trabalho em equipa. Assim se explica, por exemplo, a substituição da ênfase na seleção de pilotos com o perfil individualista traçado pelo escritor Tom Wolfe em *The Right Stuff* (“machos”, decididos, autoconfiantes), pela ênfase no jogador de equipa refletido na noção de *crew* (ou *cockpit resource management*)⁹, que vê a atividade de pilotagem como um trabalho de equipa. A investigação, aliás, revela que os acidentes ou incidentes aéreos estão, por vezes, associados a deficiências no trabalho em equipa¹⁰ – e, designadamente, à dificuldade que os *subordinados* sentem em discordar e/ou expressar a verdade ao *superior*. Se o leitor tem dúvidas, leia o livro *Outliers*, de Malcom Gladwell¹¹.

Mesmo quando, noutras casas, os grupos não são formalmente constituídos para prossecução de objetivos organizacionais, eles emergem informalmente para satisfação de necessidades pessoais dos membros dessa organização. Por estas razões, o grupo é uma unidade de análise de importância reconhecida em termos de comportamento nas organizações, mas também porque o comportamento dos grupos difere consideravelmente do comportamento individual, introduzindo uma nova série de considerações e fatores que vêm complicar o trabalho do gestor.

As pessoas vivem, naturalmente, inseridas em grupos diversos, que as influenciam – mesmo quando, por razões de personalidade e/ou circunstanciais, valorizam a independência, a autonomia e a solidão. Nos grupos familiares, de trabalho, recreativos, religiosos ou de solidariedade social, as pessoas são motivadas a adotar comportamentos socialmente apropriados (e.g., prestar apoio emocional aos doentes dos hospitais oncológicos), embora sejam também comuns as situações de extrema disfuncionalidade, como os comportamentos de rivalidade entre departamentos da mesma organização. No limite, e de acordo com Kramer, a desconfiança intergrupal pode atingir níveis de tal modo elevados que é possível qualificar o clima de paranoico (Caixa 9.1)¹².

Caixa 9.1 | Paranoia organizacional¹³

A paranoia organizacional, entre indivíduos e/ou grupos, pode ser definida como uma forma excessiva de desconfiança, a qual agrupa um conjunto de crenças sobre ameaças, perseguições ou outras formas persecutorias de que se é (ou presume ser!) alvo por parte de outros indivíduos e/ou grupos mal-intencionados. A paranoia organizacional pode ser deflagrada por diversas razões, incluindo:

- A distinção de um indivíduo ou grupo em relação aos outros (i.e., quanto mais distinto o

⁵Steijn (2001).

⁶Osterman (1994).

⁷Ver Steijn (2001).

⁸Ritcher et al. (2011, p. 2749).

⁹Wiener et al. (1993).

¹⁰Foushee (1984).

¹¹Gladwell (2008).

¹²Kramer (2001).

¹³Kramer (2001); Eisner (1986).

GRUPOS: QUANDO O TODO É MAIS (OU MENOS) QUE A SOMA DAS PARTES

indivíduo/grupo, maior a probabilidade de se sentir perseguido).

- O tempo de permanência na organização (os recém-chegados tendem a sentir-se mais inseguros, sendo mais vulneráveis).
- A existência de sistemas de monitorização de comportamento, como circuitos de videovigilância (curiosamente, investigação de Kruglanski¹⁴ sugere que o ato de vigilância tende a aumentar a desconfiança de quem vigia em relação a quem é vigiado).

No caso concreto dos grupos, este tipo de sentimentos suspeitosos tende a ser reforçado pela facilidade com que os indivíduos se identificam com o seu grupo (endogrupo) e reforçam a respetiva identidade por diferenciação com os outros grupos (exogrupos). Este processo conduz, frequentemente, à competição intergrupal.

Refira-se, todavia, que a desconfiança associada ao conceito de paranoia organizacional não é necessariamente uma "criação". Em alguns casos, ela pode evidentemente ser verdadeira, pelo que se comprehende que surjam ocasionalmente elogios da paranoia. O mais conhecido será certamente o de Andy Grove, CEO da Intel, que atribuiu a uma obra sua o título sintomático de *Only the Paranoid Survive*. Como refere a afirmação atribuída a Henry Kissinger, mesmo os paranoicos têm inimigos!

Para podermos compreender o comportamento organizacional, a integração das pessoas em grupos não pode ser ignorada. As organizações não são meras coleções de indivíduos, mas antes um conjunto de grupos e subgrupos, com dinâmicas próprias, e que influenciam a forma como os membros da organização agem, interagem e sentem. As organizações usam grupos por uma grande variedade de motivos, que vão desde a distribuição do trabalho à tomada de decisão, do processamento de informação à resolução de conflitos. O potencial que

os grupos de trabalho têm de aumentar simultaneamente a produtividade e a satisfação dos seus membros justifica a crescente popularidade que a criação de equipas tem vindo a angariar nas organizações.

Neste capítulo, será examinado o conceito de grupo, a sua constituição, os tipos de grupos, bem como alguns processos que potenciam os sentimentos de propósito e identidade do grupo. Serão exploradas algumas variáveis que influenciam a eficácia e a eficiência dos grupos. Serão expostas considerações acerca das desvantagens e dos riscos inerentes ao processo grupal. Designadamente, serão feitas chamadas de atenção para o facto de o desempenho grupal não ser necessariamente superior à soma dos desempenhos individuais, e de a qualidade das decisões grupais nem sempre ser mais elevada do que a qualidade das decisões individuais. Delinear-se-ão algumas condições e variáveis que reforçam os riscos dessas ocorrências, e sugerir-se-ão algumas medidas passíveis de mitigá-los. Serão ainda tecidas algumas considerações sobre o trabalho em equipa, com especial destaque para os círculos de qualidade e os grupos de trabalho autónomos.

Por fim, será concedida alguma atenção ao processo de condução de reuniões. Exibiremos uma breve tipologia das funções de liderança nas reuniões, isto é, das principais categorias de comportamentos pertinentes para a condução das mesmas. Apresentaremos as principais fases das reuniões e focalizar-nos-emos na preparação do líder para as mesmas. Desse modo, poderão compreender-se melhor os processos de grupo, o modo como as decisões grupais podem ser tomadas e lideradas, os riscos presentes na decisão grupal, e os modos de evitá-los ou minorar os seus efeitos.

A NATUREZA DOS GRUPOS

O que são?

Comece-se com uma definição de grupo: um conjunto de três ou mais indivíduos que: (1) interagem;

¹⁴Kruglanski (1970).

(2) estão psicologicamente conscientes uns dos outros, e (3) têm a percepção de constituir um grupo. O psicólogo George Homans define grupo como “uma coleção de duas ou mais pessoas que interagem de tal forma que cada pessoa influencia e é influenciada pelas outras”¹⁵. Pese embora a multiplicidade de definições, parece haver algum consenso em torno do assunto, o qual aponta para a existência de um grupo, numa organização, quando os seus membros:

- Se definem como membros do grupo, isto é, estão motivados para se juntarem ou manterem no grupo.
- São definidos pelos outros como membros do grupo.
- Se identificam uns com os outros.
- Se envolvem em interação frequente.
- Participam num sistema de papéis interligados.
- Partilham normas comuns.
- Procuram alcançar objetivos comuns e interdependentes.
- Sentem que a sua pertença ao grupo é compensadora.
- Têm uma percepção coletiva de unidade.
- Se mantêm juntos numa confrontação com outros grupos ou indivíduos.
- Sentem que partilham um destino comum.

Como se pode verificar, um grupo supõe a necessidade de interação mútua e a consciencialização desta interação. A existência de um objetivo comum é uma condição necessária, embora não suficiente, para a existência de um grupo. Por exemplo, o conjunto de alunos da disciplina de CO não constitui, só por si, um grupo, embora todos tenham o objetivo de obter aprovação na disciplina. No entanto, se um dos critérios de avaliação de conhecimentos for um trabalho escrito, de grupo, sobre um determinado tema, então os alunos constituem grupos para, de forma organizada e com uma identidade coletiva, mesmo que temporária, realizarem essa tarefa.

Um grupo tem, por conseguinte, uma identidade distinta que o separa de outros grupos ou pessoas, tem fronteiras e um sentido de permanência. A dinâmica dos grupos, que será igualmente objeto de análise neste capítulo, poderá definir-se como a natureza interna dos grupos, o seu modo de funcionamento, a sua estrutura e os seus processos, bem como a forma como afeta os seus membros, outros grupos e a própria organização.

Grupos e equipas: onde está a diferença?

Antes de prosseguir a discussão, impõe-se proceder a uma clarificação: qual a diferença entre grupos e equipas? Embora a distinção seja por vezes defendida, neste capítulo tomamos os termos como equivalentes. A razão é simples: quando procedem à distinção, muitos autores identificam as equipas como grupos coesos, interdependentes e com objetivos fortemente partilhados¹⁶. De algum modo, nesta aceção, uma equipa é um grupo que funciona, que desenvolveu um “espírito” próprio, cujo todo é superior à soma dos talentos individuais¹⁷. A ideia de “equipa”, com as suas ressonâncias desportivas, parece portanto mais apelativa que a noção mais “fria” de “grupo”.

Esta diferença qualitativa não esconde o essencial: um grupo pode funcionar com maior ou menor “espírito de equipa”, mas não deixa de ser um grupo, isto é, um conjunto de pessoas que tem consciência da sua condição coletiva e que procura atingir um objetivo partilhado. Outra distinção entre grupos e equipas, mais substantiva, remete para o facto de os grupos humanos desenvolverem, de forma espontânea e emergente, uma identidade própria. Este processo exige tempo, na medida em que, como se verá, a identidade se cria ao longo das fases de formação, tempestuosidade, formação de normas e desempenho. As equipas, normalmente formadas para executar um projeto, não dispõem do tempo necessário para desenvolver uma identidade própria. Neste sentido, as equipas poderão ser consideradas como grupos temporários focados numa tarefa, ao passo que os grupos constituem um microcosmo da vida em

¹⁵ Homans (1950, p. 1).

¹⁶ Hayes (2002).

¹⁷ Silva et al. (2014).

GRUPOS: QUANDO O TODO É MAIS (OU MENOS) QUE A SOMA DAS PARTES

sociedade com todas as suas complexidades. Apesar destas distinções, mesmo as equipas temporárias desenvolvem uma dinâmica grupal mais ou menos satisfatória para os seus membros. Acresce que algumas equipas permanecem, como tal, durante amplo período temporal. Perante o exposto, o nosso argumento é o seguinte:

- As fronteiras entre as duas designações não são claras. As sobreposições são múltiplas.
- Alguns autores usam a mesma designação para significar coisas distintas. E outros utilizam diferentes designações (equipa *versus* grupo) para nomearem o mesmo fenómeno.
- Neste capítulo, usar-se-ão as duas designações (grupos e equipas) como sinónimas. Excluímos desta definição, como tal, os conjuntos de pessoas que trabalham de forma co-localizada mas cujo trabalho é, de facto, autónomo (e.g., o conjunto dos operadores de caixa num supermercado num determinado momento).

PORQUE SE FORMAM OS GRUPOS?

A realização de trabalho através de grupos ou equipas, por oposição ao trabalho individual, apresenta alguns desafios. Os grupos tendem a levar mais tempo a tomar decisões, podem diluir a responsabilidade individual, enveredam frequentemente por decisões mais arriscadas do que aquelas que os seus membros individualmente tomariam (o que, pelo menos parcialmente, se deve à diluição de responsabilidades antes mencionada) e, com frequência, recorrem a soluções de compromisso para gerar consenso. Pode perguntar-se, então, qual a razão que leva as organizações a interessar-se pela criação de grupos de trabalho, e qual o valor que estes acrescentam. Na verdade, este interesse está associado aos benefícios potenciais dos grupos:

- A abordagem grupal é superior em problemas difíceis, novos ou de elevado risco, em que não existe um plano de ação claro.

- Quando a solução de um problema exige um conjunto de capacidades e competências diversificadas, que dificilmente se poderão encontrar concentradas numa única pessoa, a constituição de um grupo é vantajosa.
- Na confrontação entre pontos de vista diferentes no seio do grupo, os méritos e deméritos das várias propostas são testados, sendo então provável a emergência de uma melhor escolha.
- Da interação entre os membros do grupo podem emergir propostas, ideias, soluções que, de outro modo, não veriam a luz do dia.
- As pessoas, em geral, aceitam melhor as decisões para as quais contribuíram do que aquelas que lhes são impostas sem delas terem tomado conhecimento prévio.

Várias teorias se desenvolveram para explicar a formação ou criação de grupos, tal como exposto no Quadro 9.1. Estas são algumas das razões para a constituição formal de grupos de trabalho. Não pode ignorar-se, contudo, que alguns grupos mais influentes nas organizações não são formalmente criados, antes emergindo, espontaneamente, das interações quotidianas. Muitos grupos informais existem nas organizações – podendo a sua atuação ser favorável, desfavorável ou neutra para a execução das atividades formais/oficiais. Alguns grupos informais são, mesmo, subversivos – atuando os seus membros como “toupeiras”. Outros acabam por ser oficializados – ou o seu potencial é aproveitado para finalidades oficiais.

O motivo de afiliação parece ser um poderoso fator indutor da constituição de grupos, como aliás se verifica pelo sucesso inesperadamente diminuíto do teletrabalho e outras formas de trabalho à distância¹⁸. Também a satisfação de necessidades de segurança e económicas promove a associação das pessoas. Por outro lado, à medida que as organizações crescem e o número de empregados se alarga, é natural que começem a formar-se subgrupos, com características distintivas e definidoras duma identidade própria. Há, todavia, outras

¹⁸ F. Pedro (23 de dezembro de 2000). Teletrabalho entra em crise. *Expresso-Emprego*, p. 1.

Quadro 9.1 | Algumas teorias explicativas da formação/criação dos grupos

Teoria da proximidade	Refere a contiguidade espacial ou geográfica como uma das razões para a formação de grupos.
Teoria baseada nas atividades, interações e sentimentos¹⁹	Considera a interação como o principal elemento aglutinador de pessoas em grupos, por estar associada a um maior número de atividades e sentimentos partilhados, justificando a criação de grupos para fins de cooperação e resolução de problemas.
Teoria do equilíbrio²⁰	Adiciona a semelhança de atitudes e valores como um fator de ligação de pessoas em grupos.
Teoria da troca²¹	Coloca a ênfase na relação entre os custos e benefícios que resultam da interação, considerando-se como benefícios os que decorrem da satisfação de necessidades individuais. Os custos estão associados à ansiedade, à frustração, ao embaraço ou à fadiga.

razões mais ou menos prosaicas (ou não tanto!) para a formação de grupos. Por exemplo, fazendo jus à ideia de que “a união faz a força”, as pessoas podem congregar-se em torno da necessidade de vencer outros grupos – ou de resistir.

TIPOS DE GRUPOS

Grupos formais e informais

Nas organizações, há numerosos tipos de grupos, podendo presumir-se que os membros de uma organização podem pertencer a mais do que um grupo. Inevitavelmente, essas pessoas integrarão os grupos funcionais formalmente estabelecidos na organização para a realização de tarefas específicas. No entanto, é bastante provável que venham a pertencer a outros grupos, informais, que emergem para satisfação de interesses pessoais – mas também organizacionais. No Quadro 9.2 é exposta uma tipologia de grupos, os quais possuem características diversas e têm impactos diferentes nos seus membros.

Tal como já foi aventado anteriormente, os grupos formais e os informais coexistem nas organizações. A relação entre ambos os tipos pode, todavia, ser diversa. Alguns grupos informais podem colidir com a atividade oficial da organização. Outros podem

Quadro 9.2 | Tipos de grupos

Formais	<ul style="list-style-type: none"> • Permanentes. • Temporários.
Informais	<ul style="list-style-type: none"> • Cliques horizontais. • Cliques verticais. • Grupos mistos. • Grupos instrumentais. • Grupos de amizade. • Grupos de interesse.

facilitar o trabalho das atividades oficiais. Outros, ainda, pela natureza do “cimento agregador”, podem ser neutros – não tendo qualquer efeito sobre o funcionamento da vida formal da organização.

Esta última forma é, todavia, muito pouco provável. Mesmo quando um grupo se forma com pessoas provenientes de diferentes departamentos da organização, e as suas atividades são meramente sociais, há razões para presumir que o seu funcionamento afeta a atividade organizacional. Na verdade, durante as interações sem conteúdo organizacional, as pessoas trocam mensagens, opiniões e conceções. Esta partilha pode afetar a perspetiva das pessoas acerca da vida organizacional. As informações trocadas podem vir a influenciar a tomada de decisão. Alguma informação oficial pode

¹⁹Homans (1950).

²⁰Newcomb (1961).

²¹Thibaut & Kelley (1959).

GRUPOS: QUANDO O TODO É MAIS (OU MENOS) QUE A SOMA DAS PARTES

mesmo ser transmitida, assim "curto-circuitando" a via oficial. É também possível que, em momentos críticos para o trabalho, os membros do grupo procurem ajuda mútua.

Grupos formais

Os grupos formais são deliberadamente criados pela gestão para realizar tarefas específicas relacionadas com a missão da organização (embora fações políticas distintas possam interpretar diferentemente essa missão). Consoante o horizonte temporal associado à sua duração, estes grupos poderão considerar-se permanentes ou temporários.

- Os grupos **permanentes** são designados para levarem a cabo tarefas numa base contínua. Os departamentos, divisões e equipas que aparecem nos organogramas das organizações, constituindo redes interligadas, são exemplos de grupos permanentes. Tal como propunha Likert²², os responsáveis destes grupos funcionam como elos de articulação, servindo como superiores num grupo de trabalho e simultaneamente como subordinados num nível imediatamente superior, de tal forma que todos os grupos de trabalho estejam interligados para dar corpo à organização total. A existência destes grupos só termina se for tomada uma decisão de mudança da estrutura organizacional.
- Em contrapartida, os grupos **temporários** são criados com um objetivo específico, cuja prossecução marca o fim do grupo de trabalho. A resolução de um problema específico ou a realização de uma determinada tarefa constituem algumas das razões mais comuns de constituição de grupos temporários, também designados frequentemente como *task forces* ou projetos. Exemplos deste tipo de grupos abundam nas organizações: equipa para coordenação da mudança de instalações para um novo edifício, comissão para estudo de um novo sistema de incentivos monetários, equipa responsável pelo processo de fusão de duas empresas, etc.

Grupos informais

Se os grupos formais são criados deliberada e oficialmente pela gestão, já os informais emergem porque as pessoas procuram satisfazer necessidades pessoais – embora possam visar a ajuda na execução prática dos objetivos organizacionais. A este nível, Edgar Schein²³ identifica três tipos de grupos, ou cliques:

- As cliques **horizontais** são compostas por membros do mesmo nível hierárquico da organização e da mesma área funcional (ou próxima). Os famosos estudos de Hawthorne, levados a cabo na fábrica da Western Electric, nos anos 1930, demonstraram a existência destes grupos. Um exemplo típico é o de um grupo que congrega os diretores financeiro, comercial, de *marketing* e de compras. Outro exemplo é o grupo que, numa dada universidade, congrega os assessores dos vários departamentos da instituição.
- As **cliques verticais** reúnem elementos de diferentes níveis num dado departamento. Podem ajudar os seus membros a clarificar informação e/ou estabelecer procedimentos para uma melhor e mais rápida execução de tarefas. Podem congregar, por exemplo, um diretor-geral, um diretor financeiro, dois chefes de secção e um funcionário da base da hierarquia.
- Os grupos ou **cliques mistas** são os que reúnem elementos de diferentes níveis e de diferentes departamentos da organização. Também estes podem emergir para satisfazer interesses comuns ou necessidades funcionais, que a estrutura organizacional não prevê.

Ainda no que diz respeito aos grupos informais, Howell e Dipboye²⁴ distinguem entre grupos instrumentais, de amizade e de interesse.

- Os **grupos instrumentais** nascem da necessidade de execução de tarefas, podendo denotar características presentes nas cliques verticais e mistas antes aventadas. Um grupo de professores e investigadores, com interesses de investigação comuns,

²²Likert (1961).

²³Schein (1980).

²⁴Howell & Dipboye (1982).

é um exemplo paradigmático. O grupo de diretores de primeira linha de uma empresa, que se reúnem informalmente para resolver problemas concretos da organização, é outro exemplo.

- Os **grupos de amizade** baseiam-se em relações puramente pessoais entre membros da organização, podendo ser potenciados pela semelhança de atitudes, de personalidades, de estatuto, de educação, de idade, etc.
- Os **grupos de interesse** resultam da associação de pessoas com motivações ou objetivos comuns, que podem ou não estar relacionados com o trabalho ou a organização. Associações sindicais ou grupos desportivos são exemplificativos deste tipo de grupos.

Caixa 9.2 | As equipas entre outros sistemas de trabalho

Um bom modo de compreender, em termos comparativos, as características das equipas foi facultado por Steijn²⁵. O modelo ajuda, aliás, a compreender que o trabalho em equipa pode assumir várias formas – não necessariamente dotadas de grande autonomia. A classificação está representada na figura seguinte:

	Baixa autonomia	Elevada autonomia
Ausência de trabalho de equipa	Sistema taylorista	Profissionais
Trabalho em equipa	Equipas de lean production	Equipas sociotécnicas

O modelo permite compreender vários aspectos. Primeiro: pode trabalhar-se com grande autonomia fora das equipas de trabalho. Em muitas atividades, os profissionais (e.g., médicos, professores, engenheiros) inserem-se nesse rol. Segundo: o trabalho em equipa não implica necessariamente autonomia. Muitas pessoas

trabalham em equipas, inseridas em sistemas de produção “magra” sem que gozem de quase alguma autonomia. Terceiro: a autonomia dos profissionais é individual, ao passo que a das equipas sociotécnicas é coletiva. Ou seja: mesmo os indivíduos de equipas autogeridas podem gozar de fraca autonomia individual. Quarto: os sistemas e o grau de autonomia dependem fortemente das características do processo produtivo.

Funções dos grupos

Dado que os grupos satisfazem um vastíssimo conjunto de funções e de necessidades, quer no interesse da organização quer dos seus membros, eles são muito comuns e numerosos. Vejamos, do ponto de vista das organizações, alguns objetivos para os quais se constituem grupos:

- **Organização e estruturação do trabalho.** Os grupos permitem juntar um conjunto complexo de capacidades e competências específicas, que dificilmente se poderão encontrar numa só pessoa. Uma equipa numa sala de operações cirúrgicas exemplifica esta reunião de capacidades para a realização de um conjunto interdependente e complexo de tarefas necessárias à prossecução de um objetivo (e.g., remoção de um tumor).
- **Coordenação e ligação** entre unidades interdependentes duma organização. Por exemplo, numa faculdade, o conselho pedagógico serve para assegurar o bom andamento dos programas, através da coordenação de esforços e aumento de informação entre representantes dos professores e dos alunos.
- **Geração de ideias e soluções novas.** Quando a informação está muito dispersa e/ou quando é necessário estimular a criatividade, um grupo pode ajudar a satisfazer esse objetivo. É vulgar, por exemplo, criar equipas multifuncionais para o desenvolvimento de novos produtos.
- **Resolução de problemas** que, pela sua complexidade ou pela quantidade e dispersão da informação e das alternativas, dificilmente poderá ser alocada individualmente.

²⁵ Steijn (2001).

GRUPOS: QUANDO O TODO É MAIS (OU MENOS) QUE A SOMA DAS PARTES

- **Aumento do empenhamento e envolvimento** dos indivíduos em decisões complexas, para facilitar a sua implementação. Desta forma, podem resolver-se conflitos, negociar-se soluções, testar-se alternativas – assim se vendo facilitada a aceitação das decisões tomadas. Enunciando simplesmente: as pessoas tendem a empenhar-me mais na implementação duma decisão em cuja tomada participaram (ou seja, que também sentem como sua!) do que na colocação em prática de uma decisão tomada de forma autocrática.

Algumas destas funções podem existir em simultâneo, oferecendo às organizações potencial sinérgico. Mas a popularidade dos grupos de trabalho não advém apenas dos seus benefícios para as organizações. Os grupos servem, naturalmente, para satisfazer um vasto conjunto de necessidades individuais dos seus membros, das quais se podem referir:

- **Necessidades sociais e de associação** – ou seja, necessidades de amizade, de apoio social, de sentir que alguém se preocupa e tem algo a partilhar.
- **Sentimento de identidade e autoestima** – a identidade e a autoestima individuais decorrem, em parte, das características dos grupos a que se pertence, bem como dos papéis desempenhados nesses grupos.
- **Necessidade de reduzir a ansiedade e o sentimento de impotência**, particularmente importante em períodos de incerteza – a discussão com outros elementos do grupo ajuda a definir a envolvente externa (mesmo que incorretamente!), testando a realidade social e permitindo planejar comportamentos futuros. Não é por acaso que, em períodos de reestruturação organizacional, especialmente quando acompanhada de “emagrecimento”, grupos de empregados emergem para lidar com o stress e a ansiedade, procurando clarificar as novas regras do jogo. Estes grupos, mais ou menos alargados, juntam-se para conversar e fornecer o apoio social mútuo, fazendo jus ao ditado “a união faz a força”.

- **Resolução de problemas**, sejam eles de natureza pessoal ou relacionados com o trabalho – por exemplo, é frequente que as pessoas aprendam as suas tarefas e novas competências em grupos, e que adquiram expectativas realistas quanto à quantidade e qualidade do seu trabalho. Este é, aliás, um poderoso fator de socialização organizacional.

Também neste caso, os grupos podem satisfazer mais do que uma necessidade individual e coexistir com os objetivos organizacionais. Desta forma, o ideal para as organizações será a constituição de grupos que possam satisfazer estes dois tipos de funções, maximizando a sua utilidade para a organização e a satisfação dos indivíduos que a compõem. Assim é menos provável, também, a emergência de grupos informais que contrariam os formais.

FATORES INFLUENCIADORES DA EFICÁCIA DOS GRUPOS

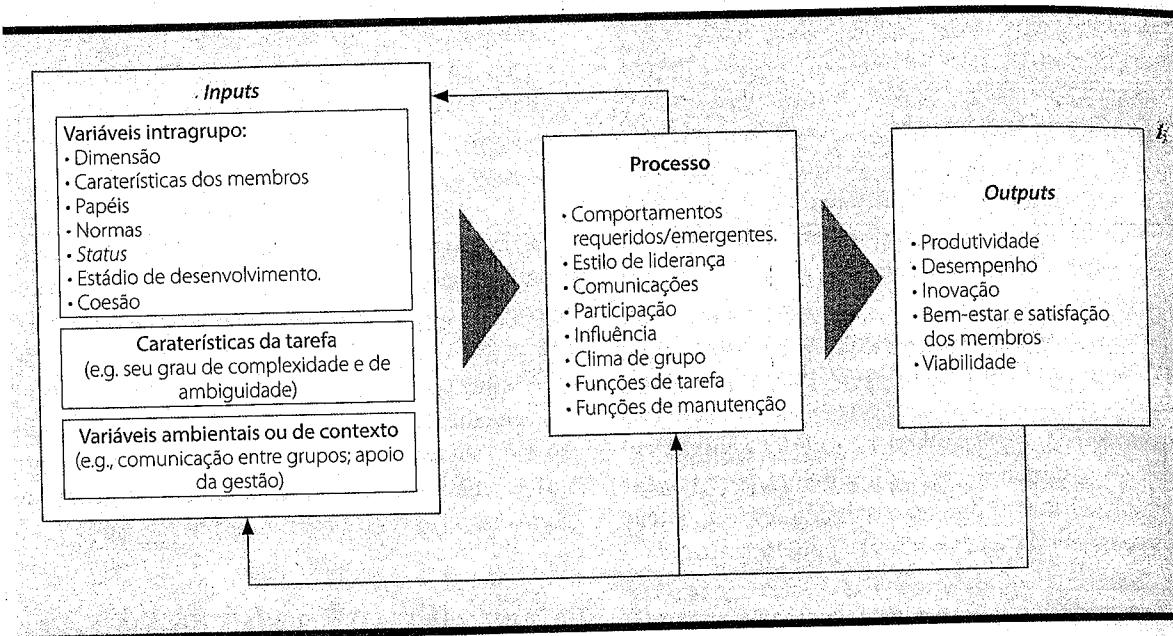
Uma perspetiva sistémica

Um grande conjunto de variáveis influencia, de modo sistémico, a eficácia dos grupos. Em primeiro lugar, os inputs, que são variáveis relacionadas com as características internas do grupo, da tarefa a realizar e do contexto em que se insere. Em segundo lugar, todo um conjunto de operações e atividades, que podem ser designadas por processo. Por último, devem ser considerados os outputs, ou resultados – em termos de produtos ou serviços realizados, objetivos alcançados e satisfação dos membros do grupo (veja Figura 9.1). Nas secções seguintes, discutir-se-ão os elementos/fatores relevantes na Figura 9.1.

Saliente-se, todavia, que este modelo polifacetado tem sido alvo de críticas, considerando-se que é insuficiente para explicar o funcionamento dos grupos²⁶. Por exemplo, a relação entre inputs e resultados não é necessariamente mediada por processos. Ademais, a linearidade do modelo é sim-

²⁶ Ilgen et al. (2005).

Figura 9.1 | Possível modelo explicativo das variáveis que podem influenciar a eficácia dos grupos de trabalho



374 plista. Naturalmente, os *outputs* podem influenciar o processo e os *inputs*. Por exemplo, um grupo produtivo e eficaz pode impelir o líder a adotar comportamentos mais participativos, gerando relações de mais elevada qualidade que, por seu turno, se repercutem em melhores *outputs*. Esse mesmo grupo pode, com o decurso do tempo, alterar as normas de funcionamento. Alguns elementos do processo também podem atuar sobre os *inputs*. Por exemplo, alguns comportamentos de liderança podem afetar o grau em que o grupo é mais ou menos coeso. Estas e outras fragilidades levaram Ilgen e colegas²⁷ a propor que o modelo IPR (*input-processo-resultado*) seja substituído pelo modelo IMRI (*input-mediadores-resultado-input*). A inserção dos mediadores M significa que existe uma ampla gama de fatores que traduzem *inputs* em resultados. A inserção do I na parte final do modelo significa que os resultados podem atuar como *input*, gerando efeitos causais cílicos – algo que a Figura 9.1 procura representar.

O artigo de Ilgen e colegas²⁸ merece uma leitura atenta da parte dos leitores mais desejosos de uma perspetiva científica atualizada. Ali se podem encontrar alusões às três fases do ciclo dos grupos (formação; funcionamento; finalização) e a elementos cruciais que afetam o seu funcionamento eficaz (e.g., potência, ou sentido de autoeficácia do grupo; segurança psicológica; memória transativa; partilha de modelos mentais; gestão da diversidade; gestão do conflito; aprendizagem com a minoria e a dissensão minoritária).

Dimensão

Uma das características que contribuem para o desempenho dos grupos diz respeito ao número de elementos que os integram. Campion, Medsker e Higgs²⁹ referem que “os grupos têm que ser suficientemente grandes para realizarem as tarefas que lhes são atribuídas, mas, se demasiadamente grandes, podem ser disfuncionais devido ao aumento das

²⁷Ilgen et al. (2005).

²⁸Ilgen et al. (2005).

²⁹Campion et al. (1993, p. 828).

GRUPOS: QUANDO O TODO É MAIS (OU MENOS) QUE A SOMA DAS PARTES

necessidades de coordenação ou redução do envolvimento. Assim, os grupos devem ser constituídos pelo menor número de pessoas necessário para realizar o trabalho". Esta norma é, evidentemente, mais fácil de afirmar do que de implementar, mas tem implícita uma chamada de atenção para a necessidade de planeamento de recursos humanos, quando da constituição de um grupo para um determinado objetivo, que permitirá estimar a combinação ideal de competências, bem como a sua dimensão ótima. Por exemplo, alguma evidência empírica sugere que, quando o objetivo é a inovação, o aumento da dimensão grupal pode ser benéfico³⁰.

Como se pode concluir, é difícil indicar qual a dimensão ideal. Contudo, Schermerhorn, Hunt e Osborn³¹ arriscam apresentar algumas linhas de orientação, nomeadamente para grupos com a responsabilidade de tomar decisões. Estes autores consideram que a dimensão ideal se situa entre 5 e 7 membros:

- Com menos de cinco elementos, embora haja mais oportunidades de participação pessoal, há menos pessoas com quem partilhar a responsabilidade.
- Com mais de sete elementos, há menos oportunidades de participação, os membros podem sentir-se inibidos para manifestar as suas opiniões, aumenta a probabilidade de domínio por membros mais agressivos e aumenta a tendência de divisão em grupos menores.

Uma meta-análise realizada recentemente por Hulsheger, Anderson e Salgado³² mostrou que os grupos de maior dimensão apresentam maior capacidade e inovação do que grupos de menor dimensão. A justificação prende-se com a maior diversidade de pontos de vista, competências e perspetivas, que potencia o surgimento de novas ideias.

Outra decisão tem a ver com a nomeação de um número par ou ímpar de elementos. O número par apresenta maiores probabilidades de conflito (e de impasse), mas pode ser mais eficaz em situações que requeiram uma análise cuidadosa do problema,

com ênfase na decisão por consenso. No entanto, quando há prazos a cumprir, um número ímpar de elementos pode ser mais vantajoso, porque o recurso às votações para resolver discordâncias não produz impasse (i.e., não gera empate).

Características dos membros

Vários aspetos se prendem com esta variável interna. Para começar, coloca-se a questão da competência individual dos membros do grupo, para o desempenho do objetivo previsto. A capacidade intelectual geral dos membros do grupo está fortemente relacionada com o desempenho do grupo na tarefa³³. Em segundo lugar, é necessário que haja compatibilidade entre os elementos constitutivos, bem como compatibilidade de valores, de tal forma que o processo de funcionamento do grupo se torne mais eficiente, evitando conflitos interpessoais com origem em questões secundárias. Características de personalidade, tais como a conscienciosidade ou amabilidade, afetam também o funcionamento dos grupos, bem como o seu desempenho. No entanto, existem também algumas características de personalidade que parecem ser pouco relevantes para o desempenho grupal, tal como a estabilidade emocional ou a abertura à experiência³⁴.

A homogeneidade/heterogeneidade dos membros do grupo pode igualmente afetar a sua eficácia. Os grupos **homogéneos** são compostos por membros com interesses, atitudes, valores e competências semelhantes, e demonstram uma tendência para serem mais estáveis, tornando-se mais eficazes em tarefas simples. Em contrapartida, grupos **heterogéneos** poderão ser mais adequados a tarefas complexas, com exigências de criatividade, embora possam gerar maiores dificuldades de relacionamento entre os seus membros. A diversidade de perspetivas funcionais é geralmente considerada uma característica favorável e promotora de inovação, pelo que tem sido muito defendida para a constituição de equipas de trabalho em geral³⁵ e, em particular, de grupos de desenvolvimento de novos produtos³⁶.

³⁰Hulsheger et al. (2009).

³¹Schermerhorn et al. (1994).

³²Hulsheger et al. (2009).

³³Bell (2007).

³⁴Peeters et al. (2006); Bell (2007).

³⁵Horwitz & Horwitz (2007); Hulsheger et al. (2009).

³⁶Olson et al. (1995).

A **flexibilidade funcional** – ou seja, a capacidade dos membros do grupo para desempenharem mais do que uma função e se poderem substituir em caso de necessidade – poderá promover a eficácia dos grupos, bem como a preferência pelo trabalho em grupo.

Caixa 9.3 | Pessoas difíceis nas equipas

O funcionamento das equipas depende, em medida considerável, das características e dos comportamentos dos seus membros. Mais à frente neste capítulo, apresentaremos uma tipologia simples das pessoas que participam numa reunião. Essa classificação também pode ajudar a compreender o funcionamento das equipas e o modo como o líder pode atuar na relação com elas. Aqui, faz-se apenas uma breve alusão ao que alguns autores denominam “pessoas difíceis”. Eis alguns conselhos inseridos na *Executive Digest*³⁷:

- Descubra se essa pessoa se representa apenas a si própria, ou se está a falar por outros membros.
- Não esqueça: essa pessoa difícil tem, por vezes, a chave para a mudança.
- Resolva o problema e não se queixe.
- Recompense o bom desempenho, em vez de enfatizar o castigo do mau.
- Analise as causas do comportamento dessa pessoa – ela poderá ter razões legítimas para isso. O respetivo comportamento pode, aliás, ser um indicador precioso de alguns problemas.
- Para compreender a pessoa difícil, tente identificar os benefícios que ela poderá obter – assim a compreenderá melhor³⁸.
- Procure saber quantos membros da equipa apoiam a pessoa difícil.
- Diga o que deseja – não o que não deseja.

Acrescente-se que não apenas os liderados podem ser “difíceis” – também os líderes o podem

ser. Líderes difíceis adotam práticas abusivas, são impulsivos, atuam injusta ou desonestamente, são indecisos, adotam um estilo excessivamente controlador, são cobardes ou passivos, revelam fraca competência, ou são desorganizados. O leitor pode compreender melhor a matéria consultando dois livros: (1) *Porque não gosto do meu chefe*³⁹; (2) *Sim, chefe!*⁴⁰.

Conhecimentos, competências e capacidades dos membros da equipa

Uma das questões mais pertinentes para a formação das equipas é a identificação dos conhecimentos, das competências e das capacidades (CCC) que devem ser usados para selecionar os indivíduos. Presume-se que devem ser usadas as características que mais promovem o desempenho individual e o da equipa. Um modo simples de compreender a matéria foi facultado por Stevens e Campion, que desenvolveram e validaram um “teste de seleção para equipas” (TSE)⁴¹, que tem sido largamente utilizado na literatura. Este teste contém dois grandes domínios: CCC interpessoais e CCC de autogestão.

Os CCC específicos estão contemplados no Quadro 9.3. Os autores verificaram que estes CCC se relacionavam com medidas de desempenho da equipa. Verificaram, ainda, que têm uma componente forte de inteligência geral – facto que reforça a relevância do fator *g* já abordado no Capítulo 2. Pode afirmar-se que o modelo é muito proveitoso, embora necessite de tomar em atenção aspectos como: (a) o tipo de tarefa; (b) a cultura organizacional e a nacional; (c) a dimensão da equipa. Por exemplo, diferentes tarefas poderão requerer distintas configurações de CCC. E diferentes culturas nacionais (e.g., Japão versus EUA) requerem, porventura, diferentes CCC.

³⁷ O texto é uma síntese da obra de Leigh & Maynard (1997).

³⁸ É preciso notar, porém, que as pessoas não são necessariamente difíceis porque isso lhes traz

proventos pessoais. Algumas estão realmente preocupadas com o desempenho e o futuro da equipa, sendo essa a razão pela qual assumem posições críticas, mas genuinamente construtivas.

³⁹ Régo, Cunha & Gomes (2010).

⁴⁰ Régo & Cunha (2009a).

⁴¹ Stevens & Campion (1999).

GRUPOS: QUANDO O TODO É MAIS (OU MENOS) QUE A SOMA DAS PARTES

Quadro 9.3 | Conhecimentos, competências e capacidades pertinentes para a seleção de membros das equipas

CATEGORIA	CONHECIMENTOS, COMPETÊNCIAS E CAPACIDADES	EXEMPLOS
Interpessoal	CCC de resolução de conflitos	Reconhecer e encorajar os conflitos desejáveis, e desencorajar os indesejáveis. Empregar estratégias negociais integrativas, mais do que as competitivas (veja C11).
	CCC de resolução colaborativa de problemas	Identificar situações que requerem resoluções participativas, utilizar o grau e o tipo de participação desejáveis. Reconhecer obstáculos à resolução colaborativa de problemas e implementar ações corretivas apropriadas.
	CCC de comunicação	Compreender as redes de comunicação e utilizar redes descentralizadas para melhorar a comunicação. Escuta de modo apropriado.
Autogestão	Determinação de objetivos e gestão do desempenho	Monitorizar, avaliar e proporcionar feedback acerca do desempenho da equipa e de cada indivíduo.
	Planeamento e coordenação de tarefas	Coordenar e sincronizar atividades, informações e tarefas entre os membros da equipa.

Papéis

Os membros de um grupo de trabalho são geralmente selecionados tendo em consideração a sua competência técnica, isto é o seu papel funcional (e.g., diretor de *marketing*, programador, chefe de produção). Contudo, os papéis funcionais não são suficientes quando se considera o processo pelo qual os membros do grupo têm de passar para tomar decisões e implementá-las. A forma como os diferentes membros do grupo abordam o problema ou a tarefa, a forma como interagem entre si, ou o estilo de comportamento em geral, são também muito importantes. Por exemplo, certas pessoas são mais criativas enquanto outras se preocupam com os detalhes e os prazos. Uns são coordenadores e outros mantêm o espírito de equipa. Alguns são geradores de conflitos, ao passo que outros são mais pacificadores. Alguns são analíticos – outros sintetizam.

Meredith Belbin⁴² estudou, durante nove anos, equipas de gestores que participavam em cursos de desenvolvimento em gestão, na Henley School, em Inglaterra. Durante cada um destes cursos, formavam-se oito equipas que competiam entre si num jogo de simulação, em que o desempenho do grupo era medido em termos de ganhar ou perder. Belbin descobriu, com alguma surpresa, que os grupos mais eficazes não eram compostos exclusivamente pelos indivíduos mais brilhantes do ponto de vista intelectual. Verificou, igualmente, que cada gestor desempenhava um duplo papel no grupo. Um deles era um papel funcional (porque é contabilista, ou especialista em *marketing*, ou engenheiro de produção). O segundo papel, menos óbvio, correspondente a padrões de comportamento preferencial, enquanto membro do grupo. Belbin começou por identificar oito papéis – mas, numa segunda versão, apresentou nove (veja Quadro 9.4).

⁴² Belbin (1981).

Quadro 9.4 | Papéis que os indivíduos podem desempenhar nos grupos⁴³

PAPÉIS	EXPLANAÇÃO
Coordenador (Coordinator)	Possui maturidade emocional, é confiante e disciplinado, clarifica os objetivos, promove a tomada de decisão e sabe delegar.
Líder funcional (Shaper)	Dinâmico, possui uma personalidade dominante e lida bem com a pressão. É enérgico e impaciente, e mobiliza o grupo para os seus objetivos funcionais.
Criativo (Plant)	Indivíduo dominante do ponto de vista intelectual e fonte de ideias criativas. Imaginativo e não ortodoxo, resolve problemas complexos, mas é geralmente mau comunicador e pouco preocupado com detalhes.
Captador de recursos (Resource investigator)	Elemento extrovertido, popular e sociável, que arranja novos contactos e ideias, que estabelece a ligação do grupo com o exterior e explora oportunidades.
Avaliador (Monitor evaluator)	Elemento que possui grande inteligência analítica, com capacidade para dissecar cuidadosamente as ideias e argumentos. É o analista sóbrio, frio e estratégico, mas de confiança.
Implementador (Implementer)	Organizador pragmático e metódico, que transforma as ideias em planos e calendários. É metódico no que diz respeito à qualidade e é determinado.
Companheiro de equipa (Team worker)	Cooperativo, emocionalmente estável, disponível para prestar apoio aos outros membros. Sabe ouvir, é popular e evita o conflito.
Aperfeiçoador (Completer-finisher)	Consciente e ansioso, mantém a atenção do grupo para o cumprimento dos prazos e verifica os detalhes para que o trabalho saia pontualmente e sem erros.
Especialista (Specialist)	Dedicado, automotivado e fornece o conhecimento e as competências escassas numa determinada área técnica.

Belbin considera que a presença destes nove papéis numa equipa é essencial para o seu equilíbrio e especialmente importante quando o ritmo de mudança da tecnologia, do produto ou do mercado é muito rápido. Afirma igualmente que o bom desempenho de um grupo está associado ao equilíbrio dos papéis representados pelos membros. Embora empiricamente não existam muitos trabalhos para testar esta teoria, Senior⁴⁴, num estudo de onze equipas de gestão, de quatro a nove membros, nos setores público e privado, obteve algum apoio empírico para a relação entre equilíbrio de papéis e desempenho.

Em grupos pequenos, uma pessoa pode desempenhar mais do que um papel, uma vez que as pessoas têm uma preferência primária por um dos nove papéis, mas têm também, normalmente, um papel secundário. É improvável que um grupo tenha

todos os papéis presentes, mas pode ser desejável ter a maior parte deles, mesmo que apareçam como secundários ou terciários. Segundo os autores, o coordenador, o criativo e o avaliador são vitais para a eficácia, podendo os outros assomar como secundários. Sendo alguns papéis formalmente definidos pela organização, os outros podem emergir de um modo mais informal.

Normas

As experiências de Hawthorne⁴⁵ e de Sherif⁴⁶ demonstraram a emergência e a importância das normas de grupo; isto é, das expectativas comportamentais que servem para definir a natureza do grupo, os valores dos seus membros e as linhas de orientação para ajudar o grupo a atingir os seus objetivos. Estas normas são convicções e modos de comportamento

⁴³ Belbin (1993).

⁴⁴ Senior (1997).

⁴⁵ Mayo (1949).

⁴⁶ Sherif (1936).

GRUPOS: QUANDO O TODO É MAIS (OU MENOS) QUE A SOMA DAS PARTES

esperados, estabelecidos formal ou informalmente pelo grupo, que guiam o comportamento e facilitam a interação, especificando o tipo de reações esperadas ou aceitáveis numa situação particular⁴⁷. O grupo de eletricistas da *Western Electric Company*, em Hawthorne, desenvolveu normas relativamente à produção considerada justa para um dia de trabalho, bem como às regras de comportamento esperadas de cada membro do grupo. O desvio às normas era punido por ostracismo social, troça e outras formas de pressão pelos colegas. Os operários que produzissem muito acima ou muito abaixo da média prevista eram alcunhados como *rate-busters* ou *chisellers*, respetivamente.

Muzafer Sherif⁴⁸ utilizou uma experiência com o efeito autoquinético para demonstrar o desenvolvimento das normas de grupo. O efeito autoquinético é uma ilusão de ótica que ocorre quando se está numa sala escura com apenas um pequeno ponto de luz. A luz parece mover-se de forma errática. Sherif colocou pequenos grupos de indivíduos na sala, pedindo-lhes para dizer alto, um de cada vez, a direção da luz. Inicialmente, houve diferenças individuais marcadas, mas após a primeira troca de informação, os membros do grupo começaram a ver a luz a mover-se na mesma direção. Cada indivíduo começou a ver a luz da mesma forma que o grupo. Esta norma de grupo tornou-se a base das percepções seguintes, mesmo quando os indivíduos eram testados independentemente. Estes não se aperceberam de que os seus juízos tinham sido influenciados pelos outros, mostrando que o processo de influência social é oculto e com efeitos de longo prazo. Logo, numa situação de incerteza e com pouca informação, os pontos de vista de um indivíduo tenderão a mudar para se alinharem com os dos outros membros do grupo, originando a criação duma norma.

As normas desenvolvem-se, portanto, à volta dos tópicos importantes para o funcionamento do grupo – tais como a produtividade, as relações com o líder e outras figuras de autoridade, as relações interpessoais com outros colegas da equipa, os fatores

de aparência pessoal, os padrões de comunicação e a afetação de recursos. São, por isso, extremamente importantes para a organização, uma vez que podem afetar significativamente o desempenho do grupo.

Estas expectativas partilhadas inferem-se através dos comportamentos e podem ser mais ou menos intensas. Normas relativas a códigos de vestuário têm geralmente menor intensidade do que as normas relativas à produtividade e, como tal, os desvios a essas normas serão sancionados (se o forem!) de uma forma mais leve do que os desvios a normas de maior intensidade. A conformidade às normas do grupo pode ser obtida quer por via de **submissão** (os membros do grupo pretendem evitar punições e obter recompensas) quer por **internalização** (os membros acreditam que as normas correspondem aos comportamentos corretos e manifestam-nos, independentemente da presença de punições e recompensas). Um novo membro no grupo aprende estas normas e valores através do processo de socialização (veja Capítulo 5), durante o qual são aplicadas sanções de grupo (isto é punições ou recompensas) para reforçar as normas de grupo.

Caixa 9.4 | Uma experiência muito *sui generis*

Imagine-se o leitor numa turma composta por 30 alunos. O semestre está a começar, pelo que quase não conhece pessoalmente nenhum dos restantes elementos da turma. O seu professor apresenta à turma dois cartões. No cartão A, estão desenhados três traços, de tamanhos muito diferentes. O traço do meio é claramente maior do que os outros dois, e claramente igual ao que consta do cartão B. Todavia, sem que o leitor o saiba, o seu professor fez a seguinte combinação com os seus 29 colegas: “quando vos perguntar qual o traço do cartão A igual ao traço do cartão B, respondam que é o traço da esquerda”. O professor dirige a pergunta a cada um dos 29 estudantes, que respondem erradamente. O leitor é o último a responder. Perante a resposta

⁴⁷Jones & Gerrard (1967).

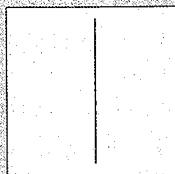
⁴⁸Sherif (1936).

sistematicamente errada e convicta de todos os seus colegas, como se sentiria o leitor?

A



B



A pergunta pode parecer esdrúxula. Mas algo do mesmo teor foi experimentado por Asch, numa célebre e clássica investigação⁴⁹. Os resultados mostraram que uma quantidade significativa de "ingênuos" acabava por responder de acordo com a resposta errada da maioria. De entre eles, alguns tinham consciência da resposta correta, mas imbibiam-se de a exprimir devido à "pressão" da maioria. No entanto, outros acabaram por se convencer a si próprios de que as suas percepções estavam erradas e a posição da maioria era correta!

380

Algumas perguntas ao leitor: (a) o que lhe parece que sucederia se o tema em "discussão" fosse menos objetivo?; (b) não lhe parece que, frequentemente, algumas pessoas se deixam "conformar" pela opinião da maioria, mesmo quando essa opinião ou posição é objetivamente errada?; (c) já verificou que algumas pessoas denotam maior tendência para o conformismo do que outras?; (d) que consequências daqui advêm para o funcionamento dos grupos e a tomada de decisão?; (e) o que podem/devem fazer os líderes para evitar estes riscos?

Estatuto

Os grupos ou os membros dum grupo podem ser ordenados tendo em conta o seu prestígio, importância e utilidade para o grupo. O estatuto é um fator importante para a compreensão do comportamento humano, quer pela sua componente motiva-

cional quer pelas consequências comportamentais, em particular quando há uma disparidade entre as percepções que um indivíduo tem do seu estatuto e as percepções que os outros têm desse mesmo estatuto. O estatuto pode ser influenciado pela posição formal que a pessoa ocupa na organização, mas também por fatores informais, como a idade, a educação, o número de anos na organização, etc.

Um dos efeitos do estatuto relaciona-se com o conformismo às normas de grupo: os membros do grupo de estatuto mais elevado têm maior capacidade para se desviar das normas do grupo⁵⁰. Os de menor estatuto têm menor capacidade para tal. Mas será interessante refletir sobre se a relação de causalidade não será inversa – ou seja, poderá supor-se que o estatuto de alguém é enfraquecido quando se afasta das normas do grupo. Mais interessante ainda – e contrariamente ao antes afirmado – será saber se, em determinadas circunstâncias, o *status* não será acrescido quando o indivíduo tem a coragem de colidir com as normas do grupo. Alguns indivíduos destacam-se pelo facto de contestarem o *status quo*. Por vezes, numa primeira fase, são alvo de sanções negativas – mas acabam por se afirmar, por adquirir um elevado estatuto e por substituir a anterior "elite".

É igualmente importante para os membros do grupo que haja consenso relativamente ao estatuto de cada membro no grupo. Isto é, os membros devem percecionar a hierarquia como equitativa e aceitável. A ausência de congruência, ou a discrepância de estatuto de um indivíduo nos vários grupos a que pertence, tende a gerar situações de conflitualidade. Por exemplo, a investidura de um indivíduo como chefe de projeto numa equipa em que também participa o seu chefe funcional (aqui na qualidade de mero membro da equipa), tenderá a revelar-se causa de embaraço e desconforto psicológico. Um estudo recente com jogadores da NBA verificou também que a desigualdade de estatuto entre os membros dentro das equipas pode afetar não só o desempenho mas até mesmo a saúde dos próprios elementos⁵¹. Os autores verificaram que quanto maior a desigualdade

⁴⁹ Asch (1952/1987). Veja, também, Wit & Wilke (2003).

⁵⁰ Harvey & Consalvi (1960).

⁵¹ Christie & Barling (2010).

GRUPOS: QUANDO O TODO É MAIS (OU MENOS) QUE A SOMA DAS PARTES

de estatuto entre os membros de uma equipa, pior era a sua eficiência em campo e maior era o número de faltas devidas a lesão e/ou doença.

Outro fenómeno associado ao estatuto prende-se com a quantidade de informação recebida. Em geral, indivíduos de mais elevado estatuto tenderão a receber mais informação que os de estatuto mais baixo, pelo que o líder do grupo deverá procurar que os elementos de estatuto inferior sejam ouvidos e tomados em consideração⁵², e que recebam a informação relevante. Adicionalmente, deverá prestar atenção sistemática aos membros mais

atraentes de informação, sob pena de atuar com base em informação “incompleta” – isto é, descuidando informação presente no seio do grupo.

Estádio de desenvolvimento

Tal como os indivíduos, também os grupos têm estádios de desenvolvimento, com características e problemas específicos. Tuckman e Jensen⁵³ apresentaram um dos mais conhecidos modelos de desenvolvimento de grupos, contendo cinco estádios: formação, tempestuosidade, normativo, integração total, separação (Quadro 9.5).

Quadro 9.5 | Estádios de desenvolvimento dos grupos⁵⁴

ESTÁDIO	BREVE CARATERIZAÇÃO	O QUE OS MEMBROS SE PERGUNTAM A SI PRÓPRIOS?	QUESTÃO-CHAVE PARA O GRUPO
Formação ("quebra do gelo")	<ul style="list-style-type: none"> • Grande incerteza quanto ao propósito do grupo, sua estrutura e liderança. • Baixos níveis de confiança mútua. • Os membros vão descobrindo o que são os comportamentos adequados, seja do ponto de vista da realização das tarefas, seja no que concerne às relações interpessoais. • As regras de funcionamento e interação vão sendo traçadas. • De qualquer modo, as pessoas experimentam alguma confusão e incerteza acerca do modo como devem agir e dos benefícios oriundos da pertença ao grupo. • Se o líder formal não faz valer a sua autoridade, pode emergir um líder alternativo que satisfaz a necessidade de orientação e direção. • No termo deste estádio, os indivíduos começam a considerar-se membros do grupo. 	"Como me ajusto ao grupo?"	"Porque estamos aqui?"
Tempestuosidade	<ul style="list-style-type: none"> • Assiste-se a uma considerável emoção e tensão no seio do grupo. • Desenvolve-se alguma clarificação de papéis. • Podem desenvolver-se subgrupos. • Os indivíduos tentam impor as suas preferências e atingir uma posição de estatuto desejada. • Pode emergir alguma resistência ao controlo exercido pelos líderes do grupo, e alguma hostilidade interpessoal pode ter lugar. • Na parte final deste estádio – e no caso de o conflito não degenerar em desagregação do grupo – a hierarquia de liderança dentro do grupo é clarificada. 	"Qual o meu papel aqui?"	"Porque estamos em luta com os responsáveis e com quem realiza as coisas?"

⁵² Shaw (1978).

⁵³ Tuckman & Jensen (1977).

⁵⁴ Construído a partir de: Tuckman & Jensen (1977); Kreitner & Kinicki (1998).

Normativo (ou de integração inicial)	<ul style="list-style-type: none"> O grupo começa a funcionar de modo mais coordenado. Assiste-se ao desenvolvimento de relacionamentos fortes, ao sentido de camaradagem, ao reforço da identidade de grupo e da coesão. As forças centrifugas, divisivas, são desencorajadas. A fase derradeira deste estádio caracteriza-se pela solidificação da estrutura do grupo e pela assimilação de um conjunto relativamente estável de normas acerca dos comportamentos considerados aceitáveis. 	"O que os outros esperam de mim?"	"Poderemos acordar sobre os nossos papéis e as nossas tarefas como grupo?"
Integração total	<ul style="list-style-type: none"> O grupo denota maturidade e organização. As questões atinentes aos relacionamentos e à liderança estão resolvidas, podendo o grupo dedicar-se em plenitude às tarefas que representam a sua razão de ser. Os seus membros trabalham bem em conjunto, e são capazes de canalizar as energias para esforços tendentes à que o grupo se adapte às contingências da envolvente. As discordâncias são encaradas de modo positivo, sendo resolvidas de maneira criativa. 	"Como posso desempenhar o melhor possível o meu papel?"	"Como podemos realizar o trabalho apropriadamente?"
Separação/reorientação	<ul style="list-style-type: none"> É um estádio detetável, designadamente, nos grupos temporários. Nesses casos, os membros do grupo desenvolvem sentimentos de várias ordens: satisfação pela tarefa realizada e pelos resultados alcançados, tristeza pelo termo dos relacionamentos de amizade e camaradagem. Podem ocorrer festas de despedida, cerimónias de entrega de prémios, e outros rituais de "encerramento". Mas a dissolução também pode ocorrer em grupos "perenes", seja porque os seus membros desbandam, porque as normas desenvolvidas não são mais eficazes, e/ou porque o grupo é incapaz (por múltiplos motivos) de levar a cabo a tarefa em que repousa a sua razão de ser. Alternativamente, pode suceder que o grupo se reoriente para outras tarefas ou responsabilidades. 	"O que vem a seguir?"	"Como podemos fazer a transição?"

No período de **formação** – que se caracteriza por grande incerteza quanto ao propósito do grupo, à sua estrutura e à liderança – as principais preocupações são a entrada dos novos membros do grupo, a descoberta do que se considera um comportamento adequado, a determinação dos objetivos reais do grupo, e a definição de regras. A forma como os membros se comportam no novo grupo pode ser influenciada por experiências anteriores de trabalho, pela identificação com outros grupos e pelas políticas e filosofia organizacionais. Este estádio completa-se quando os indivíduos começam a encarar-se como membros de um grupo.

O estádio de **tempestuosidade** é marcado por grande emoção e tensão entre os membros do grupo.

É um período de conflito intragrupal acentuado. As expectativas dos seus membros começam a ser clarificadas, começam a definir-se papéis e estilos de relacionamento interpessoal, podem emergir subgrupos e desenvolver-se resistências – à medida que os indivíduos competem para impor as suas preferências e para atingir uma posição de estatuto desejada. O fim deste estádio é marcado por uma clarificação da hierarquia de liderança dentro do grupo.

O estádio **normativo** (também designado, por vezes, "integração inicial") marca o período em que o grupo começa a funcionar como unidade coordenada, com o desenvolvimento de relacionamentos fortes e coesão, camaradagem e identidade de grupo. É uma fase em que se estabelece um equilíbrio

GRUPOS: QUANDO O TODO É MAIS (OU MENOS) QUE A SOMA DAS PARTES

de forças e em que as tendências para questionar as direções do grupo são desencorajadas. Completa-se quando a estrutura do grupo se solidifica e um conjunto de normas se assimila.

O estádio de **desempenho**, ou de integração total, consubstancia-se num grupo maduro e organizado, apto para lidar com tarefas complexas e gerir discordâncias de forma criativa. A energia do grupo é canalizada para o desempenho da tarefa. Tipicamente, um grupo eficaz neste estádio é composto por membros que trabalham bem em conjunto, percebem as suas responsabilidades individuais e coletivas e são capazes de se adaptar às oportunidades e exigências que mudam com o tempo.

Além destes, Tuckman e Jensen definem um quinto estádio, da **separação**, que é particularmente importante para os grupos temporários, em que os indivíduos têm que ser capazes de dissolver o grupo, uma vez concluído o trabalho. As respostas dos membros do grupo podem ser muito diversificadas, desde a satisfação pelos resultados obtidos até à depressão pela perda das amizades e camaradagem. A separação pode, todavia, ocorrer em grupos “perenes”, devido aos abandonos dos seus membros ou à desintegração do potencial das normas agregadoras. Alternativamente, o grupo pode reorientar-se para novas atividades e tarefas.

Quando a tarefa é muito complexa e os membros do grupo estão muito empenhados, a passagem pelos três primeiros estádios pode ser muito rápida. No entanto, também acontece, por vezes, que o estádio da tempestuosidade não é abertamente gerido, influenciando de forma sub-reptícia o desempenho do grupo e podendo mesmo subverter a sua qualidade. O investimento em atividades de *team-building* poderá, assim, ser vantajoso para conduzir o grupo mais rapidamente ao estádio de integração total.

Por outro lado, este modelo não está isento de contestações: (a) a sequência efetiva não obedece necessariamente ao modelo proposto; (b) pode haver

simultaneidade dos estádios; (c) pode ocorrer regressão a estádios anteriores. Além disso, o contexto organizacional e a formalização das tarefas a desenvolver são ignoradas neste modelo – o que tem levado os seus críticos a alertar para a sua aplicabilidade limitada. Para uma compreensão mais apurada das críticas ao modelo, sugere-se ao leitor que atenda à secção posterior deste capítulo intitulada “Um modelo contingencial de liderança das equipas”.

Coesão do grupo

A coesão revela-se pela vontade dos seus membros em permanecerem no grupo. O sucesso do grupo no alcance de objetivos, a sua pequena dimensão, a existência de ameaças externas e a percepção de semelhança entre os seus membros – eis alguns dos fatores que intensificam a coesão. Os membros dos grupos coesos têm maior probabilidade de aceitar as normas do grupo, de se identificar mais com ele e de trabalhar cooperativamente, reduzindo-se as diferenças de desempenho intragrupo. Sugerimos ao leitor que, antes de prosseguir, realize o exercício 9.1, incluído no livro de apoio ao Manual.

A importância da coesão tem sido sugerida pelo facto de se relacionar com os níveis de produtividade⁵⁵ – embora não necessariamente no sentido do seu fomento. Mais propriamente, o processo decorre de acordo com as normas referentes à produtividade estabelecidas pelo grupo⁵⁶: (a) se as normas de produtividade forem elevadas (e.g., em termos de quantidade e qualidade), um grupo mais coeso será mais produtivo do que um grupo menos coeso; (b) mas se as normas de produtividade forem baixas e a coesão for elevada, então a produtividade será baixa; (c) se a coesão e as normas de desempenho forem baixas, então a produtividade tenderá a manter-se num nível correspondente. Ou seja: a coesão pode ser usada no pior ou no melhor sentido!

Algumas sugestões têm sido apresentadas para melhorar a coesão do grupo, tais como a redução da dimensão do grupo, o aumento do tempo que os

Summers et al. (1988); Mesmer-Magnus & DeChurch (2009).
Summers et al. (1988).

membros do grupo têm em comum, o aumento do *status* de grupo e da percepção de dificuldade para integrar o grupo, o estímulo de alguma competição com outros grupos, a atribuição de recompensas ao grupo (e não aos seus membros individualmente)⁵⁷. Note-se, a título de curiosidade, que, na sua revisão da literatura, Bettenhausen⁵⁸ refere o facto de alguma investigação empírica demonstrar de forma consistente que grupos integralmente femininos apresentam maior coesão do que grupos integralmente formados por homens. Estes últimos, bem como os grupos mistos, eram por sua vez classificados como mais orientados para as tarefas do que os grupos femininos.

Como nota final, refira-se que, a coesão do grupo pode limitar a criatividade e atuar como um facilitador do pensamento grupal. Em relação ao primeiro ponto, considere-se a constatação de Luís Pedro Nunes, de “Produções Fictícias”, a propósito do processo criativo:

Nos primeiros anos discutíamos nestas reuniões os detalhes, as piadas, os textos de cada um. E eram escolhidos os melhores. Mas depressa percebi que se continuássemos a fazê-lo arriscávamo-nos a ficar menos criativos e com um olhar uniformizado. Prefiro a criatividade pessoal à criatividade grupal.⁵⁹

Ou seja, o ajustamento mútuo dentro do grupo cria uma mente coletiva que limita a divergência individual. O tema do pensamento grupal é abordado em parte posterior deste capítulo. Aqui, justifica-se apenas referir que, quando fazem parte de um grupo coeso, os indivíduos podem inibir-se de expor dúvidas e de fazer propostas que possam perigar a coesão e a harmonia do grupo. Alguns indivíduos poderão recuar ser acusados de “fracos jogadores de equipa”, acabando por se autocensurar. Deste modo, uma proposta de fraca valia pode vir a ser aprovada por todos os membros do grupo – porque nenhum tem a “coragem” de a contestar. A consequência pode ser uma decisão de fraca qualidade.

Características da tarefa

As características da tarefa influenciam o desempenho do grupo e a satisfação dos seus membros, quer porque influenciam a motivação dos membros do grupo, quer porque ditam, em grande medida, a forma da interação individual para o alcance dos objetivos. Algumas tarefas exigem, mais que outras, muita atenção ao trabalho dos restantes membros da equipa – por exemplo, o trabalho na cozinha de um restaurante⁶⁰. Uma das influências porventura mais importantes é a que os investigadores designam de moderadora (veja Figura 9.2). Significa que as ações e as interações dos indivíduos conduzem a maior ou menor eficácia do grupo consoante a característica da tarefa que o grupo executa. O caso comprehende-se bem quando, por exemplo, se reflete sobre a importância relativa do trabalho individual comparativamente com o trabalho coletivo. Na realização de determinadas tarefas, o desempenho do grupo depende dos méritos e da ação individuais. Todavia, a eficácia da execução de outras tarefas depende mais da interação e da cooperação.

Outra maneira frutuosa de compreender a matéria consiste em distinguir as tarefas de acordo com o seu grau de complexidade e de clareza. As tarefas **complexas** tendem a ser não rotineiras, apresentando até frequentemente alguma novidade, pelo que o grupo beneficia da discussão entre os seus membros sobre métodos alternativos. Distintamente, em tarefas simples, rotineiras, pode confiar-se em procedimentos normalizados, havendo menos necessidade dessa interação. A **ambiguidade** – ou seja, a falta de informação clara acerca do problema sobre o qual o grupo se vai debruçar – aumenta as necessidades de tempo de funcionamento, de uma liderança mais participativa e de compatibilidade dos membros do grupo, uma vez que os níveis de stresse do grupo vêm previsivelmente a aumentar. Por conseguinte, é plausível que grupos tragam mais valor para as organizações quando as tarefas são complexas e denotam elevado grau de ambiguidade.

⁵⁷ Robbins (2001).

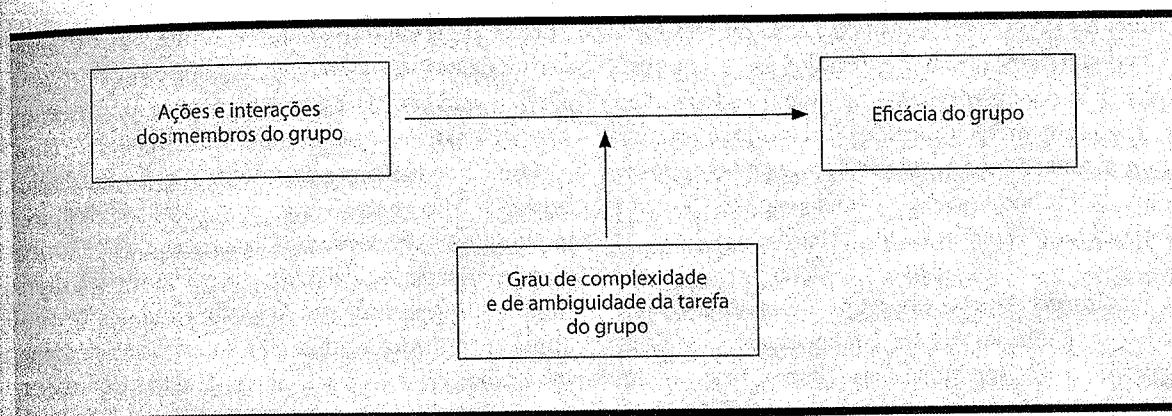
⁵⁸ Bettenhausen (1991).

⁵⁹ Mendonça (2010, p. 37).

⁶⁰ O chef Anthony Bourdain explica (veja Bourdain, 2002).

GRUPOS: QUANDO O TODO É MAIS (OU MENOS) QUE A SOMA DAS PARTES

Figura 9.2 | As características da tarefa moderando a relação entre a ação dos membros do grupo e a eficácia



Variáveis ambientais (de contexto)

Todos os grupos se inserem num determinado contexto organizacional, que impõe certas condições ou restrições de funcionamento, as quais afetam a eficácia dos grupos de trabalho. O impacto de três destes aspectos contextuais na eficácia dos grupos foi testado por Campion e seus colegas⁶¹:

- A **formação adequada**, aquando da constituição dos grupos, abrange as capacidades técnico-funcionais, mas também as capacidades de relacionamento interpessoal, as técnicas de tomada de decisão e de filosofia de grupo.
- O **apoio da gestão** é importante para garantir uma adequada alocação de recursos (nomeadamente materiais e de informação), bem como a criação de uma cultura que favoreça o trabalho de equipa.
- A **comunicação e cooperação** entre grupos é um terceiro fator a considerar, na medida em que uma grande concorrência com outros grupos na organização pode induzir comportamentos de debilitação dos rivais, com consequências negativas para a própria organização.

Para qualquer destas três variáveis, foram encontradas relações positivas com a satisfação dos empregados e a percepção de eficácia dos grupos⁶².

A percepção de **autoeficácia do grupo** (ou seja, a crença dos membros do grupo na sua capacidade para trabalhar eficazmente) pode igualmente ter impacto na produtividade grupal, embora possa haver condições moderadoras. Por exemplo, Gibson⁶³, em dois estudos interculturais, demonstrou que, quando: (a) a incerteza da tarefa é elevada; (b) os membros trabalham de forma independente; e; (c) o coletivismo é baixo – então o conceito de autoeficácia do grupo não está relacionado com a sua produtividade. No entanto, quando a incerteza é baixa, os membros trabalham de forma interdependente e o coletivismo é elevado – então, a relação entre autoeficácia e eficácia do grupo é positiva. O conceito de autoeficácia grupal assemelha-se bastante à noção de **espírito de equipa**, ou seja, a opinião partilhada pelos membros do grupo quanto à sua capacidade para serem bem-sucedidos⁶⁴.

A **localização física** e o **arranjo espacial** são outros fatores ambientais a considerar, uma vez que podem dificultar ou reforçar a interação dos membros do grupo. Igualmente merecedor de consideração é a **estrutura de recompensas** que a organização utiliza. Vários autores analisaram a influência de diferentes tipos de recompensas no desempenho do grupo, podendo concluir-se o seguinte: se o trabalho do

⁶¹ Campion et al. (1993).

⁶² Campion et al. (1993).

⁶³ Gibson (1999).

⁶⁴ Guzzo & Shea (1992).

grupo exige cooperação, os melhores resultados são obtidos com uma estrutura **cooperativa** de recompensas, que premeia os empregados consoante os resultados do grupo – por oposição a sistemas **individualistas** (em que os empregados são recompensados pelo seu desempenho individual, independente do desempenho do grupo), ou ainda a sistemas **competitivos** (em que há ganhadores e perdedores, sendo as recompensas distribuídas apenas aos que são comparativamente melhores)⁶⁵.

A **área/ramo** em que as organizações atuam parece ser mais um fator a ter em conta, pois as estratégias/equipas que funcionam num setor podem não funcionar noutra. Por exemplo, a diversidade na orientação das equipas para as relações parece ter efeitos opostos dependendo da área de indústria observada⁶⁶: para as empresas que atuam no ramo das tecnologias ou na manufatura, uma maior diversidade na orientação para as relações apresenta uma relação negativa com o desempenho, ao passo que, para empresas da área dos serviços, uma maior diversidade na orientação para as relações apresenta uma relação positiva com o desempenho.

Finalmente, as **pressões externas**, resultantes quer do cumprimento de prazos, quer de crises organizacionais ou situações de perigo e risco elevado, podem aumentar significativamente o stress a que os membros do grupo estão sujeitos, podendo prejudicar o rendimento do grupo. Todavia, é também claro que alguns tipos de pressões externas podem gerar coesão grupal e maior desejo de vencer os “inimigos”. É neste quadro que se compreendem, aliás, as razões pelas quais alguns líderes fazem alusão a alegados “inimigos” externos para fomentarem a coesão do grupo – ou, pelo menos, para eliminarem as dissonâncias internas.

Uma variável igualmente importante, mas nem sempre considerada, é a cultura⁶⁷. Ela decorre do facto de que, um dos aspectos progressivamente pertinentes para empresas que se internacionalizam, é a formação de equipas transnacionais. A questão

que então se coloca é a de saber se a diferença de nacionalidades/culturas influencia o funcionamento e o desempenho das equipas. Dados meta-analíticos⁶⁸ sugerem que, de facto, influencia: (a) a diversidade cultural pode gerar conflitos e prejudicar a integração social, mas também pode aumentar os níveis de satisfação e criatividade; (b) esses efeitos variam de acordo com as características do trabalho e das próprias equipas (e.g., complexidade das tarefas; dimensão, dispersão e idade da equipa). O tema é abordado de modo mais aprofundado no livro *Gestão transcultural de recursos humanos*⁶⁹. Aqui importa proceder a uma síntese explicativa. Cabe, sobretudo, referir que a nacionalidade dos membros da equipa tem várias implicações possíveis, de que se ilustram as seguintes⁷⁰:

- A cultura influencia os valores dos indivíduos. Por exemplo, é provável que as pessoas de países mais individualistas (e.g., EUA) denotem maior preferência pelos valores do individualismo e pela diferenciação das compensações consoante o desempenho individual. Distintamente, é possível que as pessoas de países mais coletivistas (e.g., vários países orientais) denotem preferência por uma certa igualdade compensatória no seio do grupo, mesmo que os desempenhos individuais sejam distintos.
- A cultura afeta o esquema cognitivo das pessoas – o que sabem, assumem ou percecionam acerca do mundo em redor. Isso pode incluir diversos elementos, designadamente: (a) o conhecimento de factos, eventos e tendências; (b) as premissas acerca dos eventos futuros; (c) o conhecimento acerca de alternativas; (c) o conhecimento ou as premissas acerca do nexo entre determinadas alternativas e as respetivas consequências. Ou seja: as pessoas de diferentes nacionalidades “veem o que desejam ver” e “escutam o que desejam escutar”. Perfilham quadros mentais, lentes e esquemas similares, que as orientam na interpretação das coisas e das suas causas.
- A cultura influencia o comportamento físico visível das pessoas. Indivíduos de diferentes

⁶⁵Por exemplo: Deutsch (1949); Johnson *et al.* (1981).

⁶⁶Joshi & Roh (2009).

⁶⁷Stahl *et al.* (2010).

⁶⁸Stahl *et al.* (2010).

⁶⁹Rego & Cunha (2008a).

⁷⁰Hambrick *et al.* (1998).

GRUPOS: QUANDO O TODO É MAIS (OU MENOS) QUE A SOMA DAS PARTES

nacionalidades comportam-se distintamente no que concerne ao contacto visual, ao estilo conversacional, aos padrões de interrupção, à pontualidade. Por exemplo, em alguns países, os indivíduos de estatuto inferior não devem fitar olhos-nos-olhos os interlocutores de maior estatuto. Em algumas nações, a pontualidade impera, ao passo que noutras assume uma importância secundária. Embora possam apresentar fraca relevância nas relações internacionais, estas matérias podem dar origem a equívocos, mal-entendidos, conflitos, isolamento e estereótipos perversos.

Da diversidade cultural decorrem efeitos sobre os comportamentos de cada participante, o modo como cada um interpreta as ações dos outros, o entendimento de cada um acerca dos assuntos em causa, o padrão de interações entre os membros do grupo, a criação de "fações" no seio do grupo, a relação com o líder, a escolha das alternativas

decisórias. Refira-se, também, que a diversidade/heterogeneidade pode conduzir à sinergia construtiva (e.g., a diversidade de pontos de vista pode melhorar a qualidade das decisões e o desempenho grupal/organizacional⁷¹) ou, diferentemente, à desconfiança, à aversão, aos disfuncionamentos, às dificuldades comunicacionais, aos conflitos⁷². Finalmente, refira-se que a confiança e a interação frutuosa tenderão a ser mais fortes quando cada membro denota inteligência cultural⁷³ e comprehende o paradigma cultural em que o seu interlocutor se move. É nesta matéria, aliás, que reside um dos mais fortes argumentos para a necessidade de proporcionar formação transcultural aos expatriados e selecioná-los de acordo com as suas propensões para o ajustamento cultural. O leitor desejoso de compreender o que é a inteligência cultural poderá realizar o exercício 9.2, incluído no livro de apoio ao Manual. Um instrumento de medida similar pode ser encontrado no artigo de Ang e colegas⁷⁴.

Quadro 9.6 | Exemplos de possíveis implicações da homogeneidade/heterogeneidade nacional dos membros das equipas transnacionais atuando nas filiais das multinacionais⁷⁵

Identificação	Nas equipas heterogéneas, tende a haver maior identificação dos indivíduos com as respetivas origens e menor identificação com a própria filial.
Coesão e conflito	Os indivíduos de cada nacionalidade e base étnica tendem a identificar-se mais com os seus congénères e a favorecer-lhos, assim como a discriminhar os dissemelhantes. Daqui decorre que, nas equipas heterogéneas, tende a ser menor a coesão entre os seus membros e maior o conflito emocional.
Integração comportamental	Nas equipas heterogéneas, a troca de informação, o comportamento colaborativo, as consultas e a decisão conjunta tenderão a ser mais ténues. Os efeitos são, aliás, reforçados pelas barreiras linguísticas. Daqui decorre que, nessas equipas, tenderão a ocorrer menor integração comportamental, mais fracos esforços de trabalho, mais elevados níveis de estresse e de ansiedade, e mais elevado turnover.
Efeitos positivos do tempo de contacto	À medida que as interações prosseguem, é possível que os efeitos negativos antes citados se vão desvanecendo – devido aos laços de confiança que se geram e à cooperação deles oriunda. Por conseguinte, com o decurso do tempo, pode suceder que os indivíduos aprendam a conviver com as diferenças e a desenvolver reciprocamente atitudes positivas.
Acesso a diferentes fontes de conhecimento	Os indivíduos oriundos de diferentes géneses culturais veiculam conhecimentos diversos. Também comunicam com ambientes distintos. Estas características podem ser fulcrais para as equipas em, pelo menos, três aspectos: (1) acesso e reconhecimento de fontes diversas de conhecimento; (2) melhor interpretação da informação diversa; (3) aprendizagem integrativa.
Inovação	A maior diversidade de repertórios de conhecimentos presentes nas equipas heterogéneas tende a revigorar a aprendizagem e a inovação. Essa tendência reforça-se com o decurso do tempo, pois uma base de conhecimento partilhada e rica tende a crescer com as interações continuadas, a partilha de informações, a aprendizagem conjunta e o reforço da compreensão mútua e da confiança.

⁷¹ Hoffman (1979); McGrath (1984); Shaw (1981); Hambrick et al. (1996).

⁷² Hambrick et al. (1998).

⁷³ Ang et al. (2007); Earley & Mosakowski (2004); Earley et al. (2007); Imai & Gelfand (2010).

⁷⁴ Ang et al. (2010).

⁷⁵ Gong (2003).

Ainda no âmbito da diversidade cultural, refira-se que cada vez mais se constituem equipas não só transculturais, mas também virtuais, separadas por significativas distâncias físicas e temporais, que dificultam a interação pessoal dum forma regular, passando a interação a ser feita de forma remota, mediada tecnologicamente. Para estas equipas, é difícil criar confiança mútua e ultrapassar a ansiedade e a incerteza que a eficácia da comunicação interpessoal (cara a cara) permite desenvolver⁷⁶. Estes desafios são particularmente relevantes para os líderes destas equipas. Não só devem possuir (assim como os restantes membros do grupo) inteligência cultural, mas também competências para lidar com a separação física e temporal e, até, com eventuais problemas tecnológicos (e.g., quando a tecnologia “crash”!), decidindo a cada momento que meio de comunicação deve ser utilizado para os diversos tipos de problemas que enfrentam.

Processo

388

Continuando na análise das variáveis que influenciam a eficácia dos grupos nas organizações, importa agora abordar um conjunto de fatores relacionados com o modo de funcionamento dos grupos, ou seja, os processos que o grupo adota para transformar as entradas (materias-primas, informação) em saídas (produtos, decisões). George Homans⁷⁷ foi um dos primeiros autores a referir-se detalhadamente às atividades, sentimentos e interações dos membros do grupo, fazendo uma distinção entre comportamentos requeridos e comportamentos emergentes:

- Os comportamentos **requeridos** são contribuições que a organização exige dos membros dos grupos para que possam neles permanecer. Nesta categoria, podem ser incluídos os comportamentos funcionais como a pontualidade, a cooperação com colegas, o respeito para com os clientes e as chefias, etc.
- Os comportamentos **emergentes**, em contrapartida, surgem por decisão individual ou do grupo, e não

são formalmente exigidos pela organização. É o que ocorre, por exemplo, quando um membro de uma equipa responsável pelo plano de reestruturação do layout operacional de uma fábrica telefona, na tarde de sábado, ao colega que não pode estar presente na reunião de sexta-feira, informando-o das principais decisões tomadas e do “ponto da situação”.

Especialmente em ambientes de incerteza e de mudança rápida, a eficácia do grupo é mais elevada se houver congruência entre o sistema de comportamentos requeridos e emergentes. Tanto os comportamentos requeridos como os emergentes podem originar atividades, interações ou sentimentos. As **atividades** são as ações, verbais e não-verbais, que as pessoas executam nos grupos, quer porque são formalmente exigidas (por exemplo, através da descrição de funções), quer porque são uma necessidade ao alcance dos objetivos do grupo. As **interações** são as comunicações entre as pessoas do grupo, servem para fornecer e receber informação, e podem ser orais, escritas e não-verbais. Finalmente, os **sentimentos** são as emoções, as opiniões e os valores dos membros do grupo.

Ainda na categoria de processo, Schein refere-se aos “fatores dinâmicos”, isto é, aos acontecimentos e processos que ocorrem durante a vida do grupo ou que levam à sua formação, tal como formar pessoas para que se sintam parte de um projeto coletivo ou induzir certos sentimentos de pertença a esse coletivo⁷⁸. Incluem-se aqui os processos de socialização e orientação, a estrutura que emerge das interações dos membros do grupo, assim como as experiências do grupo para alcançar os seus objetivos e satisfazer as necessidades psicológicas dos seus membros.

Uma das variáveis mais importantes do processo é o **estilo de liderança** e as relações entre a liderança e as normas do grupo. Na maior parte das situações de equipas em organizações, nem o líder conseguirá dominar completamente o grupo e as suas normas, nem o inverso acontecerá. Há uma interdependência destas duas forças, de tal forma que o

⁷⁶ Jarvenpaa & Leidner (1999).

⁷⁷ Homans (1950).

⁷⁸ Schein (1980).

GRUPOS: QUANDO O TODO É MAIS (OU MENOS) QUE A SOMA DAS PARTES

Líder poderá induzir alguma mudança nas normas do grupo enquanto, simultaneamente, absorve e se identifica com a estrutura e sistema de valores do grupo. Não deve, contudo, ser desconsiderado ou menorizado o papel do líder. Este pode ter uma influência decisiva (mesmo que não determinante, por exemplo, ao nível da escolha dos membros do grupo), pelo menos, na gestão do processo de funcionamento da equipa e de participação dos diversos membros, no *feedback* à equipa e no *coaching*, na criação de um clima apropriado (i.e., favorável à discussão, promotor da divergência saudável, e preventivo da criação de fenómenos de pensamento grupal, que adiante será abordado). Sugerimos ao leitor que realize o exercício 9.3, incluído no livro de apoio ao Manual. Ajuda-o a compreender algumas questões relacionadas com o modo como os processos grupais podem ser influenciados pela liderança.

A rede de comunicações é outra variável pertinente. Fiedler⁷⁹ refere três padrões de comunicação que se encontram frequentemente nos grupos:

- A rede de comunicação descentralizada ou em **estrela** caracteriza-se pela comunicação direta entre todos os membros do grupo. Este tipo de redes é particularmente adaptado aos grupos interativos, que exigem dos seus membros troca de informação e grande colaboração para resolver problemas complexos.
- Pelo contrário, nas redes de comunicação **centralizada**, há uma pessoa que serve de ponto de controlo, assegurando a coordenação das atividades individuais para a criação de um produto ou serviço final. Estes padrões de comunicação são mais adaptados a grupos coativos, cujos membros trabalham em tarefas independentes e rotineiras.
- Finalmente, nos grupos contra-ativos, ou seja, nos subgrupos que discordam das operações gerais do grupo, de uma forma temporária ou permanente, predominam as redes de **comunicação restrita**, nas quais a comunicação é limitada entre os membros do grupo e, muitas vezes, enviesada.

Uma pesquisa de Losada e Heaphy⁸⁰ sugeriu que as equipas com maior conectividade e nas quais preponderam as declarações positivas sobre as negativas, as inquiridoras sobre as advocatárias, as heterofocadas sobre as autofocadas, eram mais eficazes. Os resultados estão sumariados no Quadro 9.7. Mostram, por exemplo, que o rácio de declarações positivas sobre negativas é de 5.6 para 1 nas equipas de elevado desempenho e de 0.36 para 1 nas de baixo desempenho. Ou seja, enquanto nas equipas de elevado desempenho se encontraram quase seis declarações positivas para uma negativa, nas equipas de baixo desempenho foram encontradas quase três negativas para uma positiva. Os resultados chamam a atenção para a importância dos relacionamentos de elevada qualidade⁸¹ no seio das equipas, os quais promovem a saúde e o bem-estar dos indivíduos, fomentam as emoções positivas e a criatividade, melhoram os níveis de cooperação e fomentam o desempenho.

Um conceito central relacionado com o clima de grupo prende-se com a percepção de **segurança psicológica** dos membros. Segurança psicológica refere-se à crença partilhada dos membros do grupo de que é seguro correr riscos no seio da equipa⁸² e mesmo cometer erros honestos. Como referiu Nuno Artur Silva, das Produções Fictícias, “o erro pode ser produtivo, porque há erros que abrem caminhos.”⁸³ Além disso, os erros honestos – isto é, não resultantes de desleixo ou falta de atenção – oferecem soberanas oportunidades de aprendizagem. Diversos estudos têm demonstrado que esta crença é fundamental para o desenvolvimento dos processos de aprendizagem e melhoria dentro das equipas, bem como para próprio sucesso dos projetos e produtividade das equipas⁸⁴, pois reduz a preocupação excessiva com as potenciais reações dos outros membros do grupo. Quanto mais seguros se sentem os membros do grupo para correr riscos (e.g., dar ideias ousadas, criticar uma ideia com que se discorda) sem que sejam alvo de embaraço, troça ou punição por parte do grupo, maior a capacidade de inovação e avaliação de problemas do grupo, aumentando assim a probabilidade de sucesso.

⁷⁹ Fiedler (1967).

⁸⁰ Losada & Heaphy (2004).

⁸¹ Stephens et al. (2011).

⁸² Edmondson (1999).

⁸³ In Expresso/Atual, 27 de novembro de 2010, p. 43.

⁸⁴ Nembhadr & Edmondson (2006); Tucker, Nembhadr & Edmondson (2007).

Quadro 9.7 | Relacionamentos de mais elevada qualidade e eficácia das equipas⁸⁵

	EQUIPAS DE ELEVADO DESEMPENHO	EQUIPAS DE BAIXO DESEMPENHO
Declarações positivas (apoio; ajuda; encorajamento; aprovação; apreciação)	5,6	0,36
Declarações negativas (criticismo; sarcasmo; insatisfação; depreciação)	1	1
Declarações inquiridoras (colocar questões; solicitar o ponto de vista dos outros)	1,1	0,05
Declarações advocatórias (expor ou defender uma posição)	1	1
Declarações heterofocadas (focadas noutras pessoas, equipas ou organizações)	0,94	0,03
Declarações autofocadas (focadas no próprio emissor comunicacional)	1	1
Conectividade (em termos de compromissos, fluxos de informação, participação)	32	18

390

A segurança psicológica tem-se revelado crítica para a criação de culturas de melhoria – graças, em parte, à criação de uma linguagem facilitadora da aprendizagem. No contexto médico, por exemplo, os termos ameaçadores (“investigações”, “erros”) acabam por ser substituídos por outros psicologicamente neutros (“acidentes”, “análises”)⁸⁶. Em equipas deficitárias em segurança psicológica, as pessoas inibem-se de arriscar e de tentar novos modos de trabalhar – pois têm medo de cometer erros e serem, por isso, penalizadas. Quando cometem erros, ocultam-nos – o que impede outras pessoas de aprenderem e evitarem essas mesmas falhas. Amy Edmondson e colegas desenvolveram um instrumento que permite aos gestores avaliarem a capacidade de aprendizagem da sua organização, para a qual contribui a segurança psicológica, enquanto elemento do clima de grupo⁸⁷.

Caixa 9.5 | A segurança psicológica e o desempenho dos grupos

Tendo por base a perspetiva de que as organizações de sucesso atuais devem assumir uma postura de promoção da aprendizagem organizacional, Amy Edmondson propôs um modelo que procura interpretar o desempenho dos grupos à luz do cruzamento entre segurança psicológica e responsabilização pela prossecução dos objetivos⁸⁸. Quando a segurança psicológica é a responsabilização dos colaboradores é baixa, entramos na zona da apatia, onde as pessoas se preocupam acima de tudo por manter o seu trabalho, fazendo favores a quem está em posições de poder. Neste contexto, a troca de ideias dentro do grupo é mínima. Quando a segurança psicológica é baixa mas a responsabilização é elevada, entramos na zona da ansiedade, onde as pessoas têm medo de dar ideias, de experimentar novas perspetivas ou mesmo de pedir ajuda aos colegas. Tal como no quadrante

⁸⁵ Construída a partir de Losada & Heaphy (2004).

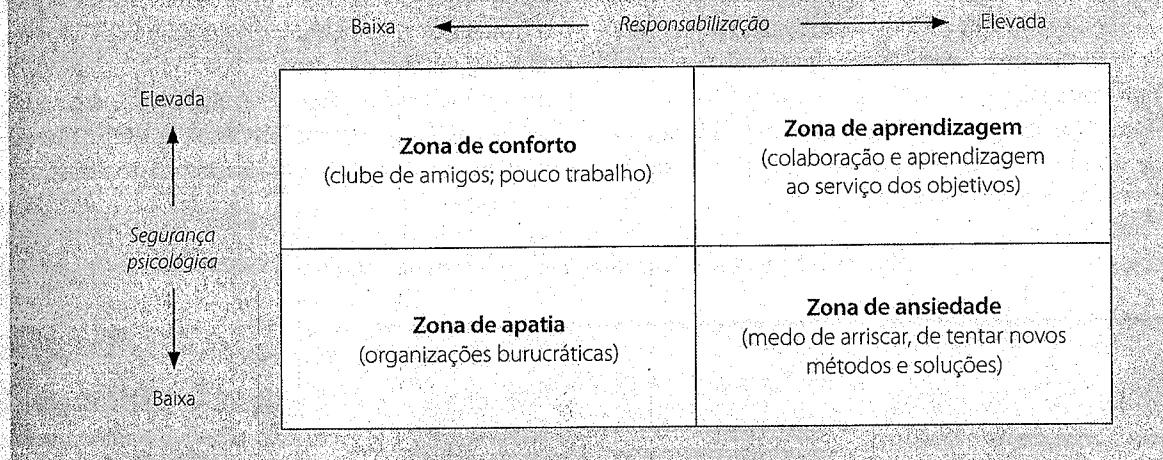
⁸⁶ Edmondson (2008).

⁸⁶ Vugus, Sutcliffe & Weick (2010).

⁸⁷ Garvin *et al.* (2008); veja instrumento em los.hbs.edu (último acesso a 25/11/2010).

GRUPOS: QUANDO O TODO É MAIS (OU MENOS) QUE A SOMA DAS PARTES

anterior, a troca de ideias é reduzida. Quando a segurança psicológica é elevada mas a responsabilização reduzida, consideramos estar numa zona de conforto, onde toda a gente gosta do local de trabalho e dos colegas mas não se sente particularmente desafiada. O facto de o trabalho não ser desafiante faz com que as pessoas reduzam o esforço que colocam no dia-a-dia. Por último, quando a segurança psicológica e a responsabilização são elevadas, entramos finalmente na zona de aprendizagem. As pessoas sentem que o seu trabalho é desafiante e que têm espaço para discutir e apresentar ideias. O foco centra-se na colaboração entre colegas com o objetivo de aprender mais rapidamente. As organizações devem procurar aproximar-se o máximo possível deste quadrante de forma a otimizar o funcionamento das suas equipas e potenciar a aprendizagem organizacional.



Outros aspetos têm sido salientados na literatura pelo seu impacto nas diversas vertentes do desempenho dos grupos (produtividade, satisfação e inovação), tais como a especificação de objetivos, a formulação da estratégia e da visão, a monitorização da equipa e do progresso, coordenação, orientação para a tarefa e gestão de conflitos⁸⁹.

Com o fim de assegurar e maximizar as contribuições de todos os membros do grupo, o líder deve atentar nos seguintes elementos:

- **Participação** (quem participa, com que frequência, quando e com que resultado) – de modo a evitar que as ideias mais frequentemente apresentadas sejam aceites independentemente da sua qualidade.
- **Influência** (quem é mais ouvido quando fala) – para evitar desequilíbrios de influência e a

supressão de pontos de vista válidos mas não ouvidos.

- **Clima ou atmosfera do grupo** que melhor se adapte ao funcionamento eficaz do grupo.
- **Associação**, ou grau de aceitação e inclusão no grupo.
- **Funções da tarefa**, ou seja, funções necessárias à prossecução dos objetivos do grupo, que incluem a iniciação (definição da agenda e do problema), a busca e a troca de informação, a clarificação e a sumarização.
- **Funções de manutenção**, que servem para manter o grupo como sistema social, restaurar relações danificadas e manter a harmonia. Estas funções incluem o encorajamento, o compromisso, a harmonização e o *gatekeeping* (que assegura a participação de todos os membros do grupo).

⁸⁹ LePine et al. (2008); Hulsheger et al. (2009).

RESULTADOS

Como se tem vindo a analisar, a eficácia dos grupos depende de uma interdependência de diversos fatores que, em última instância, originarão um certo nível de desempenho e de satisfação dos seus membros. É comum utilizar-se três critérios para aferir a eficácia dos grupos (veja Figura 9.3).

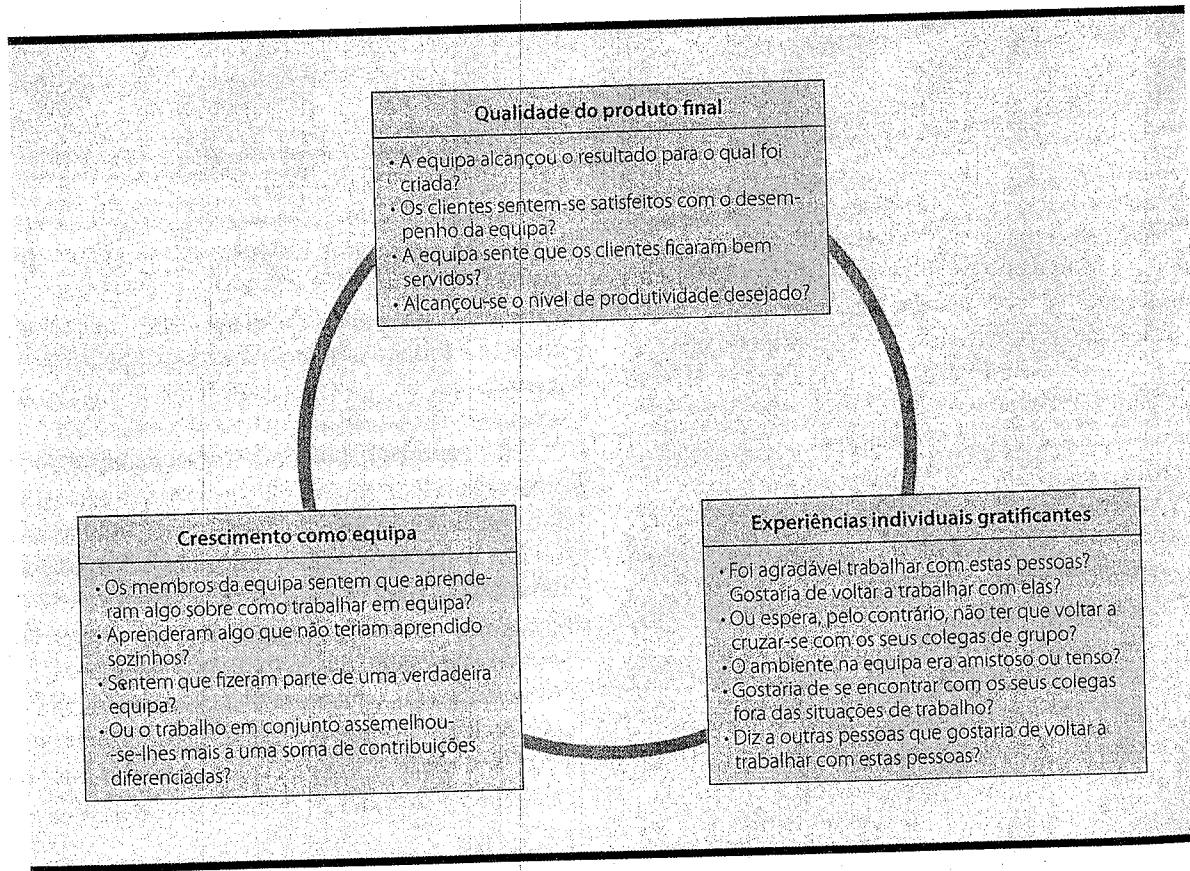
- A **produtividade** diz respeito ao alcance dos objetivos organizacionais numa determinada tarefa (resolução de um problema, construção de uma casa, desenvolvimento de um produto inovador, por exemplo).
- A **satisfação** dos indivíduos traduz-se no desejo de continuar a fazer parte do grupo, ela própria

associada ao grau de satisfação das necessidades dos membros do grupo e à sua manutenção como unidade de trabalho, numa base estável.

- A capacidade de **continuar a aprender** com os colegas do grupo, que sugere que o grupo não entrou numa perigosa zona de conforto, que leva a que o todo seja inferior à soma das partes.

Ao criar um grupo de trabalho, estas três componentes devem ser tidas em consideração, uma vez que a atenção exclusiva à produtividade pode gerar um ambiente conducente ao abandono de alguns dos seus membros. West e seus colaboradores⁹¹ foram ainda mais longe, ao referirem quatro dimensões de eficácia: produtividade, viabilidade do grupo, bem-estar individual e inovação.

Figura 9.3 | Fatores de avaliação da eficácia das equipas⁹⁰



⁹⁰ Elaborado por Cunha, Rego & Cunha (2007), com base em Hackman (2002).

⁹¹ West et al. (1998).

GRUPOS: QUANDO O TODO É MAIS (OU MENOS) QUE A SOMA DAS PARTES

As considerações acerca do desempenho dum grupo não podem deixar de reconhecer a respetiva inserção na organização, bem como todos os fatores que contribuem para criar um ambiente mais ou menos favorável para as operações grupais. Assim, por exemplo, um grupo com os recursos necessários, numa empresa em crescimento, e cujos membros possuem as competências requeridas e as características de personalidade adequadas, terá maior probabilidade de atingir um elevado nível de desempenho do que um grupo inserido numa organização onde pontifica a desconfiança.

De forma semelhante, também a satisfação dos membros do grupo resulta da interação de diversos fatores, quer relacionados com o processo quer relativos aos *inputs*. Por exemplo, a percepção dos objetivos, a redução das diferenças de estatuto, e a congruência

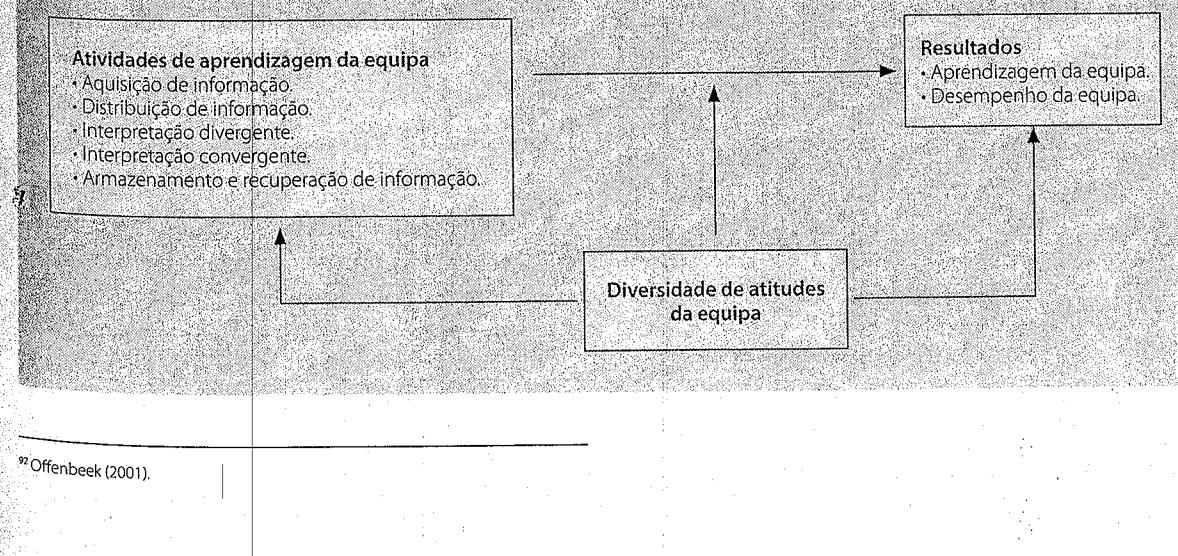
entre os membros do grupo, tendem a contribuir para uma maior satisfação dos indivíduos. A própria dimensão pode exercer algum papel influenciador, na medida em que grupos maiores podem reduzir as probabilidades de comunicação e interação e aumentar o conflito ou a formação de subgrupos.

Em resumo, ao constituir grupos de trabalho, as organizações que pretendam maximizar a sua eficácia deverão considerar uma multiplicidade de fatores, desde as características pessoais dos seus membros até aos padrões de interação mais prováveis, desde a disposição física das instalações até aos recursos disponibilizados e à natureza da tarefa. Alguns destes fatores são controláveis pela gestão com alguma facilidade, mas outros emergem sem que a gestão deles tome conhecimento – a não ser quando já é demasiado tarde.

Caixa 9.6 | A aprendizagem e o desempenho das equipas

Um modelo que pode ajudar a compreender a aprendizagem das equipas e o respetivo desempenho foi facultado por Van Offenbeek, num estudo realizado com 29 equipas de estudantes de gestão⁹². A pesquisa padece da especial limitação de ter sido realizada com amostras de estudantes, mas facilita algumas pistas importantes. Os autores trabalharam com cinco atividades de aprendizagem:

- Aquisição de informação (tanto através da monitorização passiva quanto mediante a procura proativa).
- Distribuição de informação (pelos membros da equipa).
- Interpretação convergente da informação (que conduz a interpretações coletivas).
- Interpretação divergente da informação (i.e., formação de diferentes pontos de vista).
- Armazenamento (para uso futuro) e recuperação (localização e uso) da informação.



⁹²Offenbeek (2001).

Consideraram, ainda, a diversidade de atitudes dos membros da equipa, tentando compreender em que medida ela fomentava os resultados de aprendizagem da equipa e o desempenho. O pressuposto era o de que maior diversidade poderia originar maior criatividade (veja o que foi antes referido sobre a diversidade de nacionalidades das equipas transnacionais) e maior qualidade decisória – sobretudo em tarefas rodeadas de ambiguidade e carecentes de grande quantidade e qualidade de informação. Finalmente, tomaram em atenção duas variáveis resultado: montante de aprendizagem e desempenho da equipa. Verificaram o seguinte:

- As atividades de aprendizagem com maior valor explicativo da aprendizagem da equipa foram a diversidade de atitudes dos membros da equipa, a interpretação divergente da informação, e o armazenamento/recuperação da informação. Quanto maior a diversidade de atitudes, e quanto maior a frequência das atividades de aprendizagem, maior era o montante de aprendizagem da equipa.
- Estas duas últimas variáveis de aprendizagem foram, também, as que mais explicaram o desempenho da equipa. Maior frequência dessas atividades conduzia a superior desempenho.

Uma nota final: embora o modelo dos autores sugira que a diversidade afeta diretamente os resultados, parece razoável supor que (pelo menos) também influencia as atividades de aprendizagem. Por exemplo, é plausível que quanto maior for a diversidade, maior será a interpretação divergente. Pode também suceder que modere a relação entre as atividades de aprendizagem e os resultados. Por exemplo, algumas atividades podem conduzir a melhor desempenho da equipa quando há grande diversidade, mas não quando a diversidade é pequena. Essa é a razão pela qual se consideram, na figura acima, três setas de saída da variável “diversidade”

Quando a meta é criar organizações positivas, a eficácia grupal deverá ser aferida nestes três critérios. Um grupo que alcançou o resultado, mas que deixou marcas emocionais negativas nos seus membros, não contribui para criar uma organização mais saudável. É possível que os seus membros não mais queiram voltar a trabalhar juntos. É até plausível que tenham surgido conflitos e rivalidades que, de outro modo, não teriam ocorrido. Em síntese: é possível que, no longo prazo, o resultado seja inferior ao que teria emergido se as pessoas tivessem trabalhado individualmente.

DIAGNÓSTICO DE EFICÁCIA DAS EQUIPAS

Antes de prosseguir, sugerimos ao leitor que realize o exercício 9.4, incluído no livro de apoio ao Manual. Esta é uma boa maneira de compreender a complexidade dos fatores subjacentes à eficácia das equipas. O exercício assenta num diagnóstico de avaliação das condições de eficácia das equipas, proposto por Wageman e colegas⁹³, e baseado no modelo conceitual de Hackman e colegas⁹⁴. O modelo não especifica relações causais, antes sugere haver cinco condições que, se estiverem presentes, podem aumentar a probabilidade de a equipa revelar bom desempenho. As cinco condições estão expostas no Quadro 9.8, cada uma contendo vários elementos. O diagnóstico também permite avaliar o grau em que a equipa satisfaz três condições de eficácia: (1) processos de trabalho, (2) relacionamentos interpessoais e (3) aprendizagem e bem-estar. Cada uma destas condições também contempla vários elementos, tal como exposto no Quadro 9.8.

⁹³ Wageman *et al.* (2005).

⁹⁴ Hackman (2002); Hackman & Wageman (2005).

GRUPOS: QUANDO O TODO É MAIS (OU MENOS) QUE A SOMA DAS PARTES

Quadro 9.8 | Condições capacitadoras e de eficácia das equipas⁹⁵

Condições capacitadoras	"Verdadeira" equipa	<ul style="list-style-type: none"> • A equipa tem fronteiras claras, sabendo-se claramente quem é e quem não é membro da mesma. • O trabalho dos membros da equipa é interdependente. • A composição da equipa é relativamente estável, de tal modo que os seus membros dispõem de tempo para trabalharem e aprenderem em conjunto.
	Direção/ propósito envolvente	<p>O propósito que a equipa prossegue é:</p> <ul style="list-style-type: none"> • claro; • desafiador; e, • tem um real impacto/significado.
	Estrutura capacitadora	<ul style="list-style-type: none"> • A equipa tem dimensão apropriada. • É composta por pessoas suficientemente diversas/diferentes. • Os seus membros têm os necessários conhecimentos e competências. • A tarefa da equipa é claramente identificável e tem significado/impacto. • As pessoas têm autonomia para exercer juízos sobre os procedimentos de trabalho. • O trabalho proporciona aos membros da equipa informação regular e fiável sobre os resultados alcançados (ou seja, a equipa sabe se realizou bem ou mal o seu trabalho). • As normas de conduta da equipa são claras.
	Contexto organizacional apoiante	<ul style="list-style-type: none"> • O sistema de recompensas reconhece e recompensa o bom trabalho. • Existe informação que permite aos membros da equipa atuar eficazmente. • São proporcionadas à equipa condições de formação/educação.
	Coaching	<ul style="list-style-type: none"> • A equipa tem acesso a <i>coaching</i>, se necessário. • O líder da equipa atua como <i>coach</i>, ajudando os seus membros a desenvolverem o seu potencial.
Condições de eficácia	Processos relacionados com a execução das tarefas	<ul style="list-style-type: none"> • Os membros da equipa desenvolvem esforços e empenhamento para realizar o trabalho. • A equipa usa estratégias apropriadas e inovadoras para realizar o trabalho. • Os membros da equipa partilham conhecimentos e competências, aprendem com as experiências de trabalho.
	Relacionamentos interpessoais	<ul style="list-style-type: none"> • As interações pessoais são positivas e energéticas. • Os membros da equipa estão satisfeitos com a pertença à mesma.
	Aprendizagem e bem-estar	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas estão realmente motivadas, ficam satisfeitas quando a equipa é bem-sucedida, e insatisfeitas perante o insucesso da mesma. • As pessoas estão satisfeitas com as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento. • Em geral, as pessoas estão satisfeitas com a pertença à equipa.

DESVANTAGENS DOS GRUPOS E RISCOS PRESENTES NO SEU FUNCIONAMENTO

Forças contraditórias e paradoxos

À perspetiva até agora seguida, e que é dominante, enfatiza os benefícios da constituição de grupos de trabalho para as organizações e para os seus membros. Contudo, nem sempre a utilização dos grupos é a mais adequada. As desvantagens incluem,

nomeadamente, uma maior lentidão na tomada de decisão, a emergência de normas de grupo disfuncionais e a formação de subgrupos conflituantes. As desvantagens podem ser mais facilmente compreendidas se se considerar a natureza paradoxal dos grupos, em função da qual é necessário equilibrar forças por vezes contraditórias⁹⁶ – como aquelas que opõem confrontação e compromisso, individualidade e coletividade, semelhança e diversidade, liderança e democracia.

⁹⁵ Wageman et al. (2005).

⁹⁶ Silva et al. (2014).

Um estudo de Murnighan e Conlon⁹⁷, realizado com quartetos de cordas britânicos, ilustra o impacto do reconhecimento e aceitação destes paradoxos no desempenho grupal. Mais do que resolver e eliminar as contradições inerentes à vida grupal, o estudo mostra ser necessário viver com as contradições, ou seja, percepcionar o paradoxo como faceta da vida organizacional⁹⁸. No caso das equipas em contexto organizacional, os paradoxos podem incluir o desejo de maximizar o ganho próprio ou investir no bem comum, a vontade de pertença e a preservação da identidade individual, etc. Quando assim não acontece, ou seja, quando estes paradoxos são encarados como elimináveis, e quando a dinâmica grupal ocupa uma parte substancial do tempo que deveria ser dedicado à realização das tarefas, aumenta a probabilidade de emergirem as consequências negativas do trabalho em grupo. Algumas delas são discutidas a seguir.

Perda de processo

396

Em termos teóricos, a produtividade de um grupo deveria aumentar com o aumento do número de membros do grupo, numa proporção direta. Contudo, tem sido demonstrado que, após uma subida inicial, a produtividade real do grupo decresce, à medida que a sua dimensão continua a crescer⁹⁹. A diferença entre a produtividade teórica e a produtividade real denomina-se **perda de processo**, e é originada por um conjunto de obstáculos, entre os quais a obstrução da produção, as atividades de manutenção do grupo e a ociosidade social:

- A **obstrução da produção** ocorre quando as pessoas se “atropelam” umas às outras no desempenho de uma tarefa¹⁰⁰. Por exemplo, numa discussão em sala de aula, os comentários de um aluno poderão ser bloqueados pelos colegas que estão a falar ao mesmo tempo, fazendo com que esse aluno esqueça a sua questão, o que resulta em perda de processo.
- As **atividades de manutenção** do grupo, referidas na secção anterior, têm por objetivo facilitar

o funcionamento do grupo, mas poderão igualmente interferir com a produtividade, uma vez que originam um gasto adicional de tempo e de energia que pode resultar em perda de processo. Por exemplo, quando uma proposta não é acolhida com a concordância de todos os membros do grupo, é necessário despender tempo a melhorar a proposta e a harmonizar os membros do grupo.

- A **ociosidade (ou preguiça) social** (veja Caixa 9.7) é o resultado da escolha feita por alguns membros do grupo de se aproveitarem do trabalho dos outros – trabalhando menos, mais devagar ou, de qualquer outra forma, diminuindo a sua contribuição para a produtividade do grupo¹⁰¹. A ociosidade social é potenciada quando as recompensas pela produtividade do grupo são distribuídas de forma mais ou menos igual por todos os seus membros.

Caixa 9.7 | A ociosidade ou preguiça social: podem os grupos denotar desempenho inferior à soma dos desempenhos individuais?

Gerarão os grupos um nível de desempenho inferior ao que resultaria da soma dos desempenhos dos seus membros, se estes trabalhassem separadamente? A indagação pode parecer esdrúxula, sobretudo quando o truismo “o todo é diferente da soma das suas partes” é simplesmente traduzido na expressão “o todo é maior do que a soma das partes”. Mas merece ser considerada à luz do conceito de ociosidade social¹⁰². O problema resulta do facto de, sob determinadas circunstâncias, as pessoas reduzirem os seus esforços quando trabalham em grupo. Várias razões podem explicar essa ocorrência, sendo traduzíveis nas seguintes expressões:

- “Se os outros se esforçam pouco, porque não haveria eu de fazer o mesmo?”
- “No meio de tantas pessoas, ninguém notará que eu me esforço menos.”

⁹⁷ Murnighan & Conlon (1991).

⁹⁸ Clegg *et al.* (2002).

⁹⁹ Steiner (1972).

¹⁰⁰ Diehl & Stroebe (1987).

¹⁰¹ Comer (1995).

¹⁰² Karau & Williams (1993); Kidwell & Bennett (1993).

- "Porque haveria eu de me esforçar mais se, depois, recebemos todos a mesma recompensa?"
- "Se eu me esforçar, quem notará?"

Os dados sugerem que estas ocorrências tendem a ser mais frequentes quando as tarefas são simples, rotineiras, desinteressantes; quando o contributo individual não é identificável; quando os membros do grupo esperam ou assistem à ociosidade social dos colegas; quando as recompensas pelo trabalho do grupo são atribuídas globalmente ao grupo; quando os seus membros não são individualmente avaliados.

Várias estratégias inibidoras podem ser adotadas, designadamente: (a) assegurar que as tarefas são interessantes e desafiantes; (2) organizar a sua execução de um modo que permita identificar os contributos individuais no desempenho do grupo; (3) conciliar a recompensa do desempenho grupal com a recompensa do desempenho individual; (4) definir claramente os papéis de cada um; (5) "confrontar" os indivíduos ociosos com a realidade da sua conduta; (6) desenvolver regras de conduta; (7) criar grupos com dimensão apropriada; (8) fazer acompanhamento dos progressos de cada membro, individualmente – erigindo contratos de desenvolvimento; (9) selecionar devidamente as pessoas, tendo em atenção a sua conscienciosidade, sentido de responsabilidade e espírito de equipa. Note-se que a recompensa do desempenho individual, se não for combinada com a recompensa grupal, pode constituir um antídoto para a ociosidade – mas pode igualmente prejudicar o espírito de cooperação (e.g., o indivíduo não presta informação aos restantes membros da equipa, pois pretende "brilhar" a nível individual e aceder aos incentivos de desempenho disponíveis) e, assim, penalizar o desempenho da equipa como um todo.

Pensamento grupal

A tomada de decisão em certos grupos pode levantar graves problemas especialmente se houver: (a) uma forte pressão social para o conformismo, levando os indivíduos a aceitar más decisões; (b) um indivíduo que domine e controle as decisões do grupo; e; (c) pressões temporais que induzem a percepção de que é necessário decidir rapidamente. A coexistência destas três condições pode incentivar o aparecimento do fenómeno que Irving Janis¹⁰³ designou por "pensamento grupal". Caracteriza-se, sumariamente, pela deterioração da eficiência mental, pela dificuldade de testar a realidade, pela emissão de juízos morais resultante de pressões intragrupais, pela incapacidade de escrutinar as diversas alternativas de resolução do problema, e pela dificuldade em reconsiderar uma decisão que se revelou desastrosa¹⁰⁴. Um exemplo interessante pode ser encontrado no artigo de Neck¹⁰⁵, sobre as decisões da NBC perante a escolha entre Leno e Letterman para liderar o programa televisivo *The Tonight Show*.

Janis explicou diversos fiascos históricos, como a invasão da Baía dos Porcos em Cuba, ou a surpresa do ataque japonês a Pearl Harbor¹⁰⁶. Casos posteriores como o da explosão do vaivém Challenger podem ser igualmente citados¹⁰⁷. Estes exemplos representam uma realidade organizacional muito *sui generis*, mas é indubitável que a vida organizacional mais "convencional", assim como as organizações temporárias¹⁰⁸, são repletas de situações claramente reveladoras de como a ocorrência é relativamente comum (Caixa 9.8). Líderes que expressam *ab initio* a sua posição acerca da solução a tomar, pressões de tempo para tomar a decisão, grupos coesos e preocupados em preservar essa coesão, pressões sobre os paladinos de opiniões discordantes da maioria ou do líder, assuntos melindrosos e de consequências de grande monta – eis alguns dos ingredientes potencialmente mais indutores de decisões precipitadas, em que a "pedra não é partida", e para as quais os membros do grupo desenvolvem rationalizações, mesmo quando os efeitos perversos são notórios.

¹⁰³ Janis (1977).

¹⁰⁴ Janis (1982).

¹⁰⁵ Neck (1996).

¹⁰⁶ Alguns autores questionam esta análise, considerando que os fiascos se deveriam, pelo menos parcialmente, a condições políticas e mesmo de saúde dos presidentes americanos (Kramer, 1998; Owen, 2011).

¹⁰⁷ Boisjoly et al. (1993); Martin & Schinzinger (1996).

¹⁰⁸ Hälgren (2010).

**Caixa 9.8 | Propostas ao leitor para compreensão
do pensamento grupal**

1. Medindo o pensamento grupal

Itens de medida do pensamento grupal podem ser encontrados no artigo de Choi e Kim (1999). Sugerimos ao leitor (ou ao formador/docente) que os use como exercício prático.

2. Exercício de reflexão¹⁰⁹

“Proponho ao leitor o seguinte exercício de imaginação. Suponha um grupo de sete pessoas, cujo líder é muito respeitado, que se reúne para tomar uma decisão sobre um assunto de consequências importantes. A equipa é muito coesa, e o ambiente caracteriza-se por elevado estresse e escassez de tempo. Acresce que o grupo perceciona a existência de “inimigos” externos (por exemplo, determinados concorrentes). O líder exibe a opinião própria no início da reunião, transmite a ideia de que é necessário tomar uma decisão rapidamente, e enfatiza a necessidade de se obter consenso. O leitor presume agora que é membro deste grupo e que perfilha algumas dúvidas acerca da validade da proposta do líder, mas não deseja ser acusado de “fraco jogador de equipa”. Também não quer contribuir para alimentar uma discussão deslongada e perturbar a coesão do grupo. Por outro lado, apercebe-se de que os seus colegas de equipa propendem para a defesa da tese do líder – e não expõem dúvidas.”

Admita, agora, que os seus colegas de equipa sentem precisamente o que o leitor sente – também perfilham dúvidas, mas não as expõem. A unanimidade (ou maioria) é, por conseguinte, ilusória. É verosímil que as várias facetas do problema não sejam devidamente consideradas na análise. É provável que o grupo se precipite numa decisão arriscada.

É num cenário desta natureza que tende a desenvolver-se o pensamento grupal: um modo

de pensamento pelo qual as pessoas enveredam quando estão profundamente envolvidas num grupo coeso e tentam obter o consenso sem uma avaliação realística dos vários cursos de ação alternativos¹¹⁰. Tentando preservar o sentido da unidade/coesão grupal ou espírito de grupo, as pessoas inibem-se de apresentar dúvidas e expressar discordâncias acerca das causas do problema e/ou das possíveis soluções para debelá-lo. Os efeitos oriundos da conjugação destes elementos podem ser descritos succinctamente do seguinte modo:

- As várias facetas do problema não são devidamente avaliadas.
- A eficiência mental e capacidade para ler a realidade são empobrecidas.
- As diversas alternativas de ação para a resolução do problema não são suficientemente ponderadas.
- O grupo é incapaz de examinar os riscos inerentes ao curso de ação preferido.
- A decisão acaba por ser irracional e/ou precipitada e/ou desumana.”

O livro de Rego e Cunha¹¹¹ sobre liderança pode ajudar a formar uma visão apropriada sobre o tema. Por conseguinte, aqui basta traçar as características básicas do pensamento grupal:

- Ilusões de invulnerabilidade do grupo – o grupo sente-se acima de qualquer crítica ou ataque.
- Racionalização coletiva que desconta ou negligencia a informação dissonante, levando à recusa da sua consideração.
- Crença na moralidade irrepreensível do grupo e dos seus objetivos.
- Estereotipagem negativa dos indivíduos exteriores ao grupo e de outros grupos.
- Desprezo pelos membros que questionem ou ponham em dúvida as conclusões do grupo, e exercício de pressão direta para que se não exprimam.

¹⁰⁹ Extraído de Rego (2001c).

¹¹⁰ Janis & Mann (1977); Janis (1982).

¹¹¹ Rego & Cunha (2003).

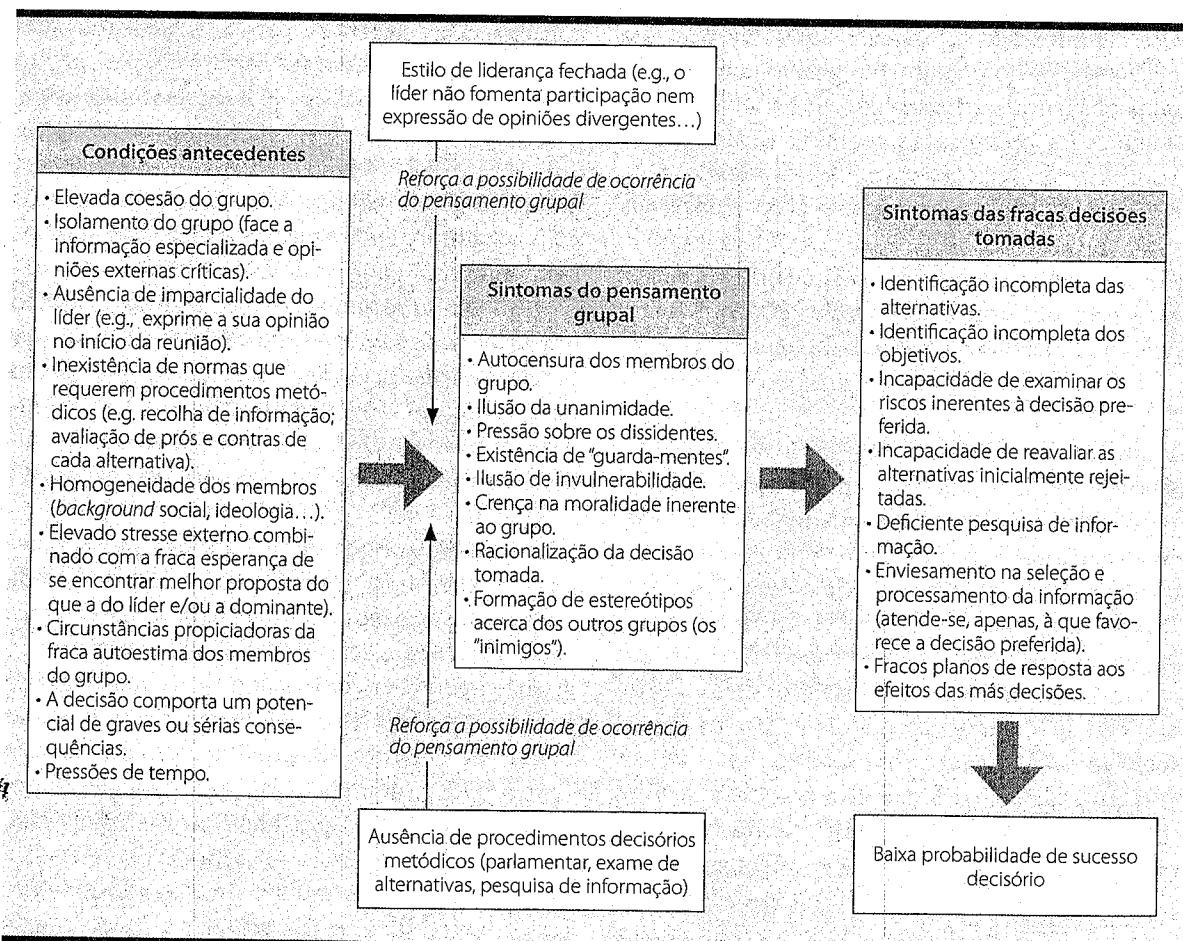
GRUPOS: QUANDO O TODO É MAIS (OU MENOS) QUE A SÔMA DAS PARTES

- Autocensura pelos membros do grupo – a qual os inibe de apresentarem preocupações ou pontos de vista alternativos.
- Ilusão de unanimidade, que advém da imediata aceitação do consenso e da ausência de dissensão (manifesta, não real).
- Censura ao exterior através de “guardiões espirituais” do grupo, que protegem os seus membros e o seu líder da exposição a outros pontos de vista.

Os grupos muito coesos, com liderança muito forte e em situações de elevado stresse, são particularmente sujeitos a este fenómeno – de tal modo

que os seus membros consideram ter analisado todas as alternativas, sem suspeitarem que a crítica e a dissensão foram evitadas (ou abolidas) pelos “guardiões espirituais” do grupo. O evitamento do pensamento grupal pode ser gerado pelo encorajamento da crítica, pela postura de abertura do líder, pela busca sistemática de alternativas, pelo teste de hipóteses e, inclusive, pela nomeação de um “advogado do diabo”. Embora o fenómeno seja tradicionalmente apresentado como um processo pernicioso, a evidência empírica não tem passado muito além de estudos de laboratório ou da análise de casos retirados da arena política.

Figura 9.4 | Um modelo explicativo do pensamento grupal¹¹²



¹¹² Janis & Mann (1977); Janis (1982); Neck & Moorhead (1995).

Choi e Kim¹¹³, num estudo que examinou o pensamento grupal e as atividades de equipa, com 30 equipas organizacionais que enfrentaram situações de crise, demonstraram que as atividades de equipa (que não são englobadas no conceito de pensamento grupal) têm um impacto mais forte no desempenho das equipas do que o pensamento de grupo. Aduziram, também, que a identidade do grupo, um dos sintomas de pensamento grupal, está mesmo positivamente associada com o desempenho. O estudo abre, por conseguinte, um debate científico acerca das potenciais vantagens ou desvantagens do fenómeno – embora o seu valor “facial”, pelo menos em termos da sua caracterização global tradicional, seja claramente nefasto para a tomada de decisão e potencialmente conducente a fiascos decisórios.

Uma compreensão abrangente dos antecedentes e consequências do pensamento grupal pode ser extraída da Figura 9.4. Ela sugere que há um conjunto de fatores antecedentes (e.g., coesão e isolamento do grupo) que tornam mais provável a emergência de diversos sintomas do pensamento grupal, dos quais resultam fracas decisões. Sugere, ainda, que determinados comportamentos de liderança e a ausência de certos procedimentos decisórios podem reforçar as possibilidades de ocorrência do fenómeno.

Aceitação de riscos

Nos anos 1950, acreditava-se que as decisões tomadas por grupos eram tipicamente mais conservadoras e cautelosas, o que originou inúmeras anedotas acerca da gestão por comité. No entanto, os trabalhos levados a cabo nos anos 1960 revelaram que os grupos têm tendência para tomar decisões mais arriscadas do que a generalidade dos membros tomaria individualmente¹¹⁴. Trata-se do fenómeno apelidado de “viragem arriscada” (*risky shift*)¹¹⁵ – o qual pode ser explicado pela difusão de responsabilidades própria da decisão coletiva, por uma maior influência do líder, pela dominância dos indivíduos com maior apetência pelo risco, ou ainda, pelo fenómeno designado **amplificação cultural**

(os grupos tendem a adotar riscos se estes tiverem um grande valor cultural, o inverso ocorrendo se a decisão conservadora for a culturalmente valorizada). A “viragem arriscada” pode influenciar os grupos (particularmente em situações de informação insuficiente) no sentido de eles virem a tomar decisões culturalmente aceites mas menos adequadas às características específicas da organização.

Dinâmica intergrupos

A quarta categoria de problemas refere-se à dinâmica de relacionamento entre os vários grupos da organização – uma vez que, à medida que os membros aumentam a sua identificação com o grupo, é maior a probabilidade de desenvolverem rivalidades com os outros grupos. Daí advêm potenciais consequências negativas para a organização, em particular se a interdependência e a cooperação forem críticas para o sucesso e a sobrevivência organizacional.

À medida que se desenvolve a competição intergrupal, cada grupo tende a tornar-se mais fechado e estruturado, com padrões de liderança mais autocrática e maiores preocupações com a tarefa, exigindo um nível mais alto de lealdade e obediência por parte dos seus membros. Além disso, cada grupo pode começar a ver os outros grupos como inimigos e a desenvolver estereótipos negativos, dificultando o relacionamento e comunicação entre eles.

Em situações em que um dos grupos ganha e outro(s) perde(m), o grupo vencedor torna-se ainda mais coeso, mas tem tendência a tornar-se complacente e a perder o seu foco na tarefa, não avaliando as suas operações com vista a melhorar. O grupo perdedor, por seu turno, tenderá a distorcer a realidade, procurando escapes psicológicos, do tipo “não nos explicaram bem as regras do jogo”. Quando aceita a derrota, procurará bodes expiatórios, externos ou internos, e mais tarde preparar-se-á para trabalhar mais e melhor, procurando aprender mais sobre si próprio. É natural, por conseguinte,

¹¹³ Choi & Kim (1999).

¹¹⁴ Marquis (1962).

¹¹⁵ Moscovici & Zavalloni (1969); Myers (1990).

GRUPOS: QUANDO O TODO É MAIS (OU MENOS) QUE A SOMA DAS PARTES

que se reorganize e se torne mais coeso e eficaz¹¹⁶. Este tipo de reações é facilmente observável, quer a nível das organizações quer da sociedade em geral, gerando tensões que, na maior parte dos casos, trazem mais problemas que vantagens.

Como resolver os problemas da competição intergrupo? Sendo certo que, por vezes, a competição entre grupos na organização pode ter um efeito motivacional importante, não deve esquecer-se que a capacidade dos vários grupos para trabalharem harmoniosamente em prol dos objetivos organizacionais é fundamental. Quando há conflito de objetivos ou perda de comunicação entre os vários grupos da organização, o desenvolvimento de estereótipos negativos é estimulado e/ou reforçado, podendo ter como consequência a competição destrutiva ou disfuncional. A literatura tem sugerido que a resolução destas situações passa pela utilização de um conjunto de práticas que permitam:

- Identificar um “inimigo” comum que possa unir os grupos – como, por exemplo, uma organização concorrente.
- Apelar para um objetivo comum de grande impacto e visibilidade – como o lançamento de um novo produto ou serviço.
- Iniciar e provocar a comunicação entre grupos, nomeadamente com a ajuda de um consultor (desenvolvimento organizacional).
- Dar formação aos grupos, para trabalho cooperativo – como a utilização de grupos T, em que se pretende desenvolver nas pessoas a empatia e a consciência do seu impacto nos outros.

Considerando que, depois de se ter desenvolvido uma dinâmica de competição intergrupo, a sua extinção é muito difícil, é preferível que as organizações tentem evitar, à partida, a ocorrência do conflito. Algumas propostas para evitar este tipo de comportamentos incluem:

- Recompensar os grupos pelas suas contribuições para a organização como um todo.

- Evitar competições para recompensas importantes.
- Recompensar os grupos pela ajuda a outros grupos.
- Estimular interações e comunicações frequentes entre os membros dos diferentes grupos.
- Incentivar a rotação das pessoas por diferentes grupos.
- Evitar o isolamento social dos diferentes grupos.

Quer a prevenção da competição intergrupo, quer a sua redução, são tarefas árduas mas cruciais, particularmente em situações de interdependência. A discordância e a discussão de alternativas, ou de outros aspectos da tarefa, melhoram a eficácia organizacional se houver condições de cooperação e colaboração, que permitam aos membros dos vários grupos serem francos e partilharem a informação. Em situações de competição, os grupos estão mais interessados em ganhar sozinhos, logo tendem a esconder a informação e a evitar a integração de todos os recursos da organização.

Note-se que há aqui dois planos a considerar: o do desempenho de cada um dos grupos, e o do desempenho da organização como um todo. De facto, a competição intergrupal pode promover a cooperação no seio de cada grupo (i.e., o grupo une-se para vencer a competição com outros grupos) e, assim, fomentar o respetivo desempenho – designadamente, através da redução dos níveis de ociosidade social¹¹⁷. Mas daí não resulta necessariamente um melhor desempenho organizacional do que aquele que resultaria da cooperação entre grupos. O todo organizacional não representa a mera soma das partes, sendo relevante o modo como a comunicação se processa entre os vários grupos, as vias de partilha de informação, a cooperação criativa na resolução de problemas comuns.

Caixa 9.9 | Fatores potencialmente impeditivos da eficácia da tomada de decisão grupal

Uma das súmulas mais compreensivas acerca dos problemas potencialmente presentes nas

¹¹⁶ Stott & Walker (1995).

¹¹⁷ Bornstein & Erev (1997).

equipas de trabalho foi facultada por West e seus colaboradores¹¹⁸. Dez grandes problemas foram identificados:

- Algumas pessoas denotam características de personalidade (e.g., introversão) que as tornam hesitantes na sugestão assertiva de opiniões e sugestões, assim falhando na contribuição para a memória de conhecimentos do grupo e para a aprendizagem grupal.
- Efeitos de conformidade social podem inibir os indivíduos de exprimir opiniões e informação dissonante com a opinião maioritária ou as propostas dos membros mais poderosos no seio do grupo.
- Se as competências comunicacionais das pessoas forem fracas, o processo de grupo fica empobrecido.
- Alguns indivíduos (incluindo o líder) podem exercer um efeito dominador sobre os restantes, fazendo assim prevalecer os seus pontos de vista e propostas, em detrimento de outros potencialmente melhores (mas oriundos de membros de menor estatuto ou pendor dominador).
- Os contributos de alguns indivíduos (e.g., por via do estatuto e/ou da posição hierárquica) podem ser valorizados e considerados desproporcionadamente.
- O grupo pode fazer uma viragem arriscada, enveredando por decisões mais extremadas do que a média dos indivíduos tomariam.
- Os indivíduos podem atuar e propor determinadas soluções mais “irresponsáveis” por terem consciência da diluição de responsabilidades (entre todos os membros do grupo) em caso de fracasso.
- Os processos de produção de ideias (e.g., em sessões de *brainstorming*) podem ser prejudicados por bloqueamentos¹¹⁹, de tal modo que as ideias assim geradas podem ser mais pobres do que as que seriam geradas pelos indivíduos separadamente.
- O grupo pode sentir-se tentado a tomar decisões que são aceites imediatamente pelos seus

membros, em lugar de se preocupar com a qualidade dessas decisões.

- Pode ocorrer o pensamento grupal e as consequências potencialmente desastrosas por ele geradas.

POTENCIANDO O PODER DOS GRUPOS DAS ORGANIZAÇÕES: REUNIÕES PARA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS E TOMADA DE DECISÃO

Uma atividade central nas organizações

“Os portugueses são conhecidos como um povo que reúne muito e mal.”¹²⁰ As reuniões representam uma parcela muito substancial do tempo despendido pelos membros organizacionais¹²¹. Alessandra e Hunsaker¹²² talharam de modo muito claro o significado dessa circunstância ao enunciarem que “a maior parte dos gestores despende entre 25 a 30% do seu tempo em reuniões”. E concederam maior grandeza ao seu ponto de vista ao mencionarem que “as reuniões são normalmente a atividade comunicacional mais dispendiosa no mundo empresarial – mais do que os processadores de texto, os computadores, o papel, ou a infinitude de telefonemas”. As reuniões são também um elemento crucial da comunicação organizacional¹²³. Estas são razões que ajudam a explicar porque a satisfação com as reuniões pode influenciar a satisfação no trabalho¹²⁴ – matéria de grande relevância quando se sabe que a satisfação tem consequências para o *turnover* e a retenção dos empregados e, por conseguinte, para a eficácia organizacional.

Uma atividade tão dispendiosa e relevante para o desempenho requer uma singular atenção da parte dos gestores, investigadores e membros organizacionais em geral – para que os níveis de eficiência não sejam descurados. E, nesta matéria, três registos se impõem.

¹¹⁸West et al. (1998).

¹¹⁹Veja secção sobre reuniões neste capítulo.

¹²⁰Martins (2010, p. 24).

¹²¹Rogelberg et al. (2010).

¹²²Alessandra & Hunsaker (1993, p. 188).

¹²³Stephens & Davis (2009).

¹²⁴Rogelberg et al. (2010).

GRUPOS: QUANDO O TODO É MAIS (OU MENOS) QUE A SOMA DAS PARTES

O primeiro respeita aos problemas e riscos detetáveis em muitas reuniões: a duração interminável, a impreparação das pessoas, a mángua de resultados palpáveis, o desconhecimento da agenda (ou a existência de agendas ocultas), a discussão estéril, a dominação por alguns participantes, a emergência de fações que entram em conflito improdutivo, a dificuldade de poder expressar abertamente opiniões – enfim, todos integram um largo espectro de aspectos insatisfatórios que conviria evitar. Prince não poderia ter sido mais eloquente ao afirmar: “Poderia pensar-se que as reuniões são um componente estimulante e compensador da vida no mundo dos negócios. Mas raramente é esse o caso. A maioria das reuniões é notável pelas suas agendas secretas, falta de franqueza e desperdício de talento. Isto produz um alto nível de frustração e tédio entre os participantes e um baixo nível de sucesso, tanto para a empresa como para os participantes”¹²⁵.

O segundo registo está intimamente associado ao primeiro e pode ser exemplificado através da formulação de algumas interrogações: (1) Atentando nesse panorama quase desolador, quais as razões pelas quais as reuniões continuam a ser realizadas?; (2) Não haverá modos mais produtivos de levar a cabo as tarefas a que se propõem? A resposta ponderada a estas dúvidas implica duas considerações. Primeira: a verdadeira natureza das reuniões impõe, de facto, certas restrições à sua utilização, podendo haver modos mais eficazes de se alcançarem os mesmos propósitos¹²⁶. Segunda: pese embora o caudal de problemas e limitações que as caracteriza, as reuniões continuam a ser um método de trabalho de necessidade incontornável na vida organizacional.

O terceiro aspecto mencionável representa uma possível saída para o dilema anterior: os líderes das reuniões podem exercer um papel-chave na prevenção desses problemas e riscos, tornando-as mais produtivas. Bastaria atentar nas falhas que (porventura) mais comumente estão na génese dos falhanços das reuniões para rapidamente se poder extrair a

ideia de que muitos resultam de erros de liderança ou, pelo menos, podem ser evitados/minorados se a condução pelo líder for eficaz.

O tema é amplo e comporta inúmeras facetas que não se compaginam com os propósitos (e possibilidades deste capítulo). Por conseguinte, aqui dar-se-á apenas conta dos tipos de reuniões, das suas vantagens e potencialidades, das suas desvantagens e riscos, das principais fases de uma reunião destinada a tomar decisões, e das principais fontes de fracasso das reuniões. O foco essencial incide sobre as reuniões destinadas a resolver problemas e tomada de decisões. O tema das reuniões apoiadas nas novas tecnologias da comunicação não é abordado, remetendo-se o leitor para obras específicas sobre a matéria¹²⁷. O artigo de Lin e colegas¹²⁸ ajuda a compreender os fatores de eficácia das equipas virtuais.

Tipos e reuniões

O Quadro 9.9 foi construído com a finalidade de proporcionar uma visão sinóptica dos vários tipos de reuniões. Assinala-se que essa tipologia pode ser interpretada como um elenco das potenciais funções que as reuniões podem cumprir: na verdade, uma mesma reunião pode realizar mais do que uma função. Ilustrando: uma reunião pode ser realizada com o fito de desenvolver novas ideias tendentes à tomada de decisões, culminando com a delegação de tarefas e/ou responsabilidades às pessoas que se incumbirão de velar pela implementação das decisões tomadas.

Um alerta merece, *ab initio*, ser citado: são relativamente escassas as pesquisas científicas incidentes sobre a condução de reuniões¹²⁹. Por conseguinte, a argumentação e proposições a seguir expostas bebem mais das orientações coligidas em obras “práticas” do que da evidência teórica e empírica recolhida em literatura especializada. Todavia, serão considerados diversos contributos oriundos das investigações incidentes sobre grupos e liderança.

¹²⁵ Prince (1972, p. 112).

¹²⁶ Miller & Pincus (1997).

¹²⁷ DeRosa & Lepsinger (2010).

¹²⁸ Lin *et al.* (2008).

¹²⁹ Bluedorn *et al.* (1999); Sonnentag & Volmer (2009).

Quadro 9.9 | Principais tipos de (ou funções das) reuniões¹³⁰

TIPOS/FUNÇÕES	COMENTÁRIOS
Para prestar/divulgar informações	<ul style="list-style-type: none"> • São importantes quando a informação é controversa ou complexa, tem fortes implicações nos participantes, necessita de ser discutida para ser entendida, e/ou há vantagens em ser transmitida pessoalmente (e.g., nova política de distribuição de lucros pelos colaboradores). • Não fazem sentido quando as mensagens são simples e/ou não requerem interação. • São mais eficazes quando servem para clarificar informação escrita já detida pelos participantes, do que para apresentar informação pela primeira vez. • Atendendo ao seu teor, podem albergar um número de participantes superior ao que é desejável em reuniões de outros tipos (e.g., tomada de decisão).
Para desenvolver novas ideias (e.g., através de sessões de brainstorming e outras ferramentas de criatividade dirigida)	<ul style="list-style-type: none"> • Em sessões de <i>brainstorming</i>, as ideias podem emergir de modo mais aberto, não autoritário e espontâneo. • Podem representar excelentes meios de preparar posteriores reuniões de tomada de decisão, na medida em que podem permitir a geração de soluções alternativas para os problemas. • É fundamental que a participação seja generalizada e livre. • Idealmente, não devem incluir mais do que 7-10 participantes.
Para delegar tarefas ou responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Por vezes, após a decisão tomada, é necessário reunir para distribuir tarefas e responsabilidades pelas pessoas que irão implementá-la. • Embora essa distribuição possa ser feita sem uma reunião, esta pode ser necessária para que as pessoas compreendam as interligações entre as várias tarefas/funções – e assim harmonizem a sua ação. • Mesmo quando as responsabilidades já foram atribuídas, uma reunião pode ser necessária para clarificar detalhes específicos.
Para gerir a colaboração interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Os participantes trabalham conjuntamente para preparar relatórios, desenvolver projetos, coordenar o trabalho, etc. • A coordenação das atividades é beneficiada quando as pessoas de vários departamentos podem adquirir, através da interação, a visão de conjunto da organização. • Quando o processo engloba gestores e subordinados, os primeiros podem divulgar os sucessos alcançados e explicar as mudanças futuras; os segundos podem colocar questões, solicitar esclarecimentos, compreender os mecanismos da mudança... e propor ideias e sugestões.
Para persuadir	<ul style="list-style-type: none"> • Os participantes são convocados tendo em vista obter o seu apoio para um determinado projeto/decisão. • A persuasão é mais difícil quando as pessoas não tiveram qualquer participação no projeto ou tomada de decisão.
Para proporcionar formação	<ul style="list-style-type: none"> • Idealmente, as sessões de formação não devem conter mais do que 15-20 participantes. • É necessário que haja participação alargada e envolvimento. • Quando isso acontece, representam uma excelente oportunidade de partilha de conhecimentos/experiências e de aprendizagem mútua.
Para inspirar e promover o entusiasmo	<ul style="list-style-type: none"> • O objetivo é o de promover o entusiasmo das pessoas para com a empresa e os seus produtos, encorajar o espírito de equipa, melhorar a interação e clima organizacional, etc. • O reconhecimento dos sucessos individuais ou grupais pode constituir um excelente modo de alcançar tal meta.
Para tomar decisões	<ul style="list-style-type: none"> • Destinam-se, sobretudo, a reconciliar opiniões divergentes, a congregar conhecimentos, vontades e experiências, tendo em vista produzir decisões de melhor qualidade do que as emergentes de decisões individuais. • O <i>brainstorming</i> e outros métodos fomentadores da criatividade podem ser utilizados para identificar as causas do problema, ou descartar diferentes possibilidades de ação.

¹³⁰ Construída com base em: Jay (1976); Cullinan (1993); Alessandra & Hunsaker (1993); Boone & Kurtz (1994); Robbins & Hunsaker (1996).

Vantagens e potencialidades

A avaliação da pertinência das reuniões pressupõe, antes do mais, que se cogite sobre dois aspectos: as condições em que se justificam (ou que favorecem a sua realização) e as suas vantagens relativamente às decisões individuais¹³¹. No que concerne ao primeiro tópico, mantendo o norte nas que se destinam à resolução de problemas e tomada de decisões, pode aduzir-se que as reuniões se justificam principalmente quando:

- As pessoas detêm informação e conhecimentos pertinentes para o assunto em causa (e.g., têm formação, estão mais próximas do problema) e o seu contributo pode melhorar a qualidade da decisão.
- O problema não pode ser resolvido de modo convencional, pelo que é necessário apelar à criatividade e imaginação de vários membros organizacionais.
- Existe tempo disponível para que a reunião seja feita sem prejudicar, substancialmente, o *timing* da decisão.
- Os colaboradores estão dispostos a participar na resolução do problema em causa.
- A eficaz implementação da decisão a tomar recomenda que as pessoas implicadas a aceitem.

Nestas circunstâncias (e desde que o processo seja devidamente conduzido), é possível tirar proveito das potenciais vantagens das reuniões, nomeadamente:

- A interação social fomenta a partilha de informações e conhecimentos, e permite que as ideias originais das pessoas sejam testadas, ampliadas, refinadas e modeladas pelos argumentos dos outros participantes. Como corolário, é presumível que a qualidade decisória seja incrementada¹³².
- As pessoas adquirem uma visão mais abrangente da organização global – aspeto especialmente relevante quando as respetivas funções, subunidades ou partes são interdependentes. Desse modo, podem compreender melhor o objetivo do seu próprio grupo e a maneira de contribuírem para a prossecução dos objetivos da organização como um todo.

- A convivência pode fazer cair barreiras de comunicação e facilitar a colaboração quotidiana entre os membros organizacionais.
- Ao difundirem as responsabilidades por diversas pessoas, as reuniões facilitam a tomada de decisões impopulares – que, se tomadas individualmente, poderiam concitar resistências.
- A reunião faculta aos participantes uma visão mais clara do modo como as decisões podem ser implementadas, pois a discussão e a partilha ajudam-nos a compreender o problema e os fundamentos da decisão tomada.
- Pelo facto de sentirem que a decisão também lhes “pertence”, é presumível que os participantes se empenhem mais vigorosamente na sua implementação, ou, pelo menos, sejam dissuadidos de a boicotarem.
- Quando bem preparadas e conduzidas, as reuniões podem promover o desenvolvimento da identidade do grupo, isto é, o sentimento de pertença ao coletivo.
- As reuniões podem tornar mais aliciante e motivador o exercício das funções organizacionais. Acresce que, ao permitirem o contacto com problemas, informações e conhecimentos de várias proveniências, promovem o desenvolvimento dos participantes e preparam-nos para a prática de funções mais complexas e/ou noutras áreas/unidades organizacionais. Preparam-nos, também, para a assunção de responsabilidades quando as chefias se ausentam.
- Quando congregam os membros de um grupo “habitual”, as reuniões contribuem para que a equipa crie o seu próprio conjunto de conhecimentos, experiências, julgamentos e “folclore”¹³³. Cada reunião representa uma possibilidade de troca de informações/ideias que os membros adquiriram separadamente ou em grupos de menor dimensão. Questionando e discutindo as diversas contribuições, o grupo realiza um processo “digestivo” no seio do qual assimila o que serve e expelle o resto. Assim se cria uma “mente social”¹³⁴, constantemente renovada, a qual permite ao grupo decidir melhor do que os seus membros isoladamente ($2 + 2 = 5$).

¹³¹ Jay (1976); Cullinan (1993); Vroom & Jago (1995); Gordon (1996); Miller & Pincus (1997); Yukl (1998).

¹³² Mesmer-Magnus & DeChurch (2009).

¹³³ Jay (1976).
¹³⁴ Jay (1976).

Riscos, inconvenientes e dificuldades

Esta positividade potencial não deve, todavia, obnubilar os potenciais riscos, inconvenientes e dificuldades que as reuniões também comportam. A sua correta gestão exige que essa faceta também seja ponderada. Um estudo recente mostrava como o tempo despendido em reuniões podia contribuir tanto para o aumento como para a diminuição da satisfação dos colaboradores envolvidos, dependendo dos níveis de interdependência entre os colegas e da própria avaliação de eficácia das reuniões: quando existe elevada interdependência (ou seja, necessitam uns dos outros para completar as tarefas) e as reuniões são eficazes, passar mais tempo em reuniões aumenta a satisfação com o trabalho, ocorrendo precisamente o oposto quando a interdependência e eficácia das reuniões é baixa¹³⁵. Eis alguns aspectos a considerar:

- Devido ao dispêndio de tempo que envolvem, as reuniões podem postergar a tomada de decisão para um momento em que esta já não é oportuna. Podem, igualmente, subtrair os participantes do exercício de outras atividades relevantes.
- Não é líquido nem universal que um grupo tome melhores decisões do que um gestor que detém os conhecimentos e informações necessários.
- Quando os participantes perfilham objetivos e/ou prioridades diferentes dos detidos pelo líder, a decisão resultante da reunião pode ser enviesada em proveito dos interesses do grupo e em detrimento da organização.
- Se as pessoas não estão acostumadas a participar, e/ou não creem que o seu contributo é aproveitado, inibem-se de participar – e a decisão pode redundar num mero desperdício de tempo.
- As diferenças de *status*, poder e prestígio entre os participantes podem suscitar a preponderância de uns sobre os outros. Quando tal ocorre, podem emergir sentimentos de frustração e insatisfação, com efeitos perversos sobre o funcionamento das reuniões ulteriores. Acresce que, se a decisão não refletir os pontos de vista do grupo, podem emergir reticências de implementação entre a parte cuja intervenção foi deficitária.
- Quando existem grandes divergências entre os participantes acerca dos objetivos e prioridades, o conflito pode emergir de modo tempestuoso e/ou suscitar a emergência de fações com opiniões polarizadas ou extremadas. Pode, igualmente, suceder que a obtenção da decisão seja tarefa árdua. Ou, ainda, o compromisso gerado pode ter um denominador comum tão exíguo que as pessoas se reveem muito tenuemente nele.
- Quando o clima se caracteriza por pressões de tempo, assuntos delicados, liderança diretiva, coesão do grupo e busca acentuada do consenso, as decisões podem ser negativamente afetadas pelo pensamento grupal. Num tal contexto, há riscos acentuados de decisões precipitadas, incapacidade para descartar vias alternativas, reticências na revisão do caminho traçado, consequências desastrosas ao nível empresarial e humano.
- As decisões grupais contribuem para a diluição de responsabilidades. E embora isso permita tomar decisões impopulares, também pode gerar dois efeitos perniciosos. Primeiro: as pessoas podem enveredar por riscos em que individualmente nunca se permitiriam incorrer. Segundo: se os efeitos da decisão forem catastróficos, pode assistir-se a uma fuga às responsabilidades e à impossibilidade de identificar os verdadeiros “culpados”.
- Quando participam numa reunião, as pessoas criam expectativas de que os seus pontos de vista sejam consignados na decisão final. Se, porventura, essa esperança for gorada, podem emergir sentimentos de frustração e desagrado, desmotivação para a participação em reuniões ulteriores, e mesmo boicotes à decisão que vier a ser tomada.
- O recurso a uma reunião pode representar um modo de o líder, consciente ou inconscientemente, justificar o adiamento de uma decisão que lhe cabe.
- Quando os participantes adquirem a percepção (correta ou não) de que o líder apenas convoca a reunião para manipulá-los (e.g., “vender” uma decisão impopular já tomada; refugiar-se dos efeitos nefastos de uma decisão autocrática), é plausível que a participação empenhada e espontânea nas reuniões posteriores fique hipotecada.

¹³⁵ Rogelberg et al. (2006).

GRUPOS: QUANDO O TODO É MAIS (OU MENOS) QUE A SOMA DAS PARTES

As vantagens, desvantagens e riscos das reuniões provêm, em medida considerável, de um elenco de vários fatores que inclui a dimensão e composição do grupo, o diferencial de *status* entre os parti-

pantes, o grau de coesão do grupo, a personalidade dos membros, o ambiente físico, a tecnologia e a qualidade da liderança (Quadro 9.10).

Quadro 9.10 | Fatores que podem afetar o processo de grupo nas reuniões¹³⁶

FATORES	EXPLANAÇÃO
Dimensão do grupo e composição	<ul style="list-style-type: none"> Os grupos grandes têm vantagens: permitem a recolha de maior quantidade de pontos de vista e proporcionam maior oportunidade de se ouvirem todas as partes envolvidas no assunto. Mas também comportam numerosas desvantagens: a comunicação torna-se mais difícil, os riscos de dominação por alguns membros são maiores, é mais provável a emergência de cliques, coligações e conflitos, despende-se mais tempo na discussão, e o consenso é de mais difícil alcance.
Diferencial de <i>status</i> entre os membros	<ul style="list-style-type: none"> Quando as diferenças de <i>status</i> são óbvias, os riscos são: os membros de menor <i>status</i> tendem a inibir-se de expressarem os seus pontos de vista, de criticarem ou discordarem dos membros de maior <i>status</i>; as opiniões dos detentores de maior <i>status</i> tendem a ser sobrevalorizadas. Modos de minimizar o diferencial: eliminar sinais e símbolos de <i>status</i>; instilar uma norma de respeito mútuo e apreciação pelas ideias dos outros; o líder equilibra os contributos de todos os membros, quaisquer que sejam o estatuto, poder ou prestígio.
Nível de coesão do grupo	<ul style="list-style-type: none"> Quando os membros do grupo são homogéneos (em valores, atitudes, <i>background</i> cultural e académico), o nível de coesão grupal tende a ser superior. A coesão tem a vantagem de permitir o alcance mais rápido de uma decisão consensual, mas também comporta diversos riscos e desvantagens: os participantes podem inibir-se de contestar a opinião da maioria, fica empobrecida a discussão crítica das alternativas decisórias, a criatividade enfraquece, os riscos de pensamento grupal (veja secção anterior deste capítulo) são maiores.
Personalidade dos membros	<ul style="list-style-type: none"> Quando os participantes são maduros, emocionalmente estáveis e compatíveis entre si, a probabilidade de melhores decisões é maior. Os grupos com elevada proporção de pessoas imaturas ou neuróticas tendem a caracterizar-se por mais comportamentos disruptivos, dominadores, agressivos e ameaçadores.
Ambiente físico	<ul style="list-style-type: none"> Fatores físicos pertinentes: arranjo da(s) mesa(s) e cadeiras; posição do líder nesse arranjo; presença/ausência de distrações como o telefone, ruído e interrupções por outras pessoas. Os arranjos das mesas interferem, por exemplo, no grau de formalidade/informalidade da reunião, nível de proeminência do líder, grau de democraticidade experienciada, probabilidade de emergência dos diferenciais de <i>status</i>.
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> As novas tecnologias permitem a reunião de pessoas de locais geograficamente dispersos... sem se deslocarem (e.g., videoconferência). Esta vantagem não deve, porém, descurar as desvantagens oriundas da ausência de "energia presencial". Mas a comunicação mediada por computadores também permite reunir as pessoas numa sala, sendo as contribuições anónimas. O anonimato tem a vantagem de desinibir os membros de menor <i>status</i>, e de suscitar níveis superiores de criatividade.
Qualidade de liderança	<ul style="list-style-type: none"> A qualidade da liderança representa um dos fatores de maior relevo na eficácia das reuniões. Aspetos relevantes: o líder fomenta a participação equilibrada de todos os membros? Inibe-se de dominar a reunião? Colhe-se de expressar o seu ponto de vista (para não condicionar os restantes membros)? Desmotiva os atos disruptivos?

¹³⁶ Construída a partir de: Jay (1976); Ware (1992); Yukl (1998).

As fases de uma reunião

As abordagens que se debruçam sobre as fases de uma reunião oferecem perspetivas contingentes do tipo de encontro em causa. Por exemplo, para uma reunião de disseminação e partilha de informação, o líder pode começar por descrever a informação, explicar a sua pertinência para a atividade dos participantes, fornecê-la clara e logicamente, convidar as pessoas a expressarem questões e pontos de vista¹³⁷. Mas, nas reuniões que animam o objetivo deste capítulo (resolução de problemas e tomada de decisão), a sequência pode ser caracteri-

zada de modo algo distinto¹³⁸: o líder apresenta o problema, encoraja os participantes a escarpelizá-lo, convida-os a sugerirem vias de resolução, propõe-lhes uma avaliação cuidada das diversas alternativas apresentadas e gere o processo de escolha da solução mais eficaz. O faseamento aventado por Yukl¹³⁹ tem a vantagem de ser mais detalhado, prestar-se a uma compreensão mais intuitiva para o leitor e facilitar a organização dos aspetos a que o líder deve atender para coordenar com sucesso as reuniões. A sua proposta integra sete fases (veja resumo no Quadro 9.11).

Quadro 9.11 | Fases principais de uma reunião de tomada de decisão – resumo¹⁴⁰

FASES DA REUNIÃO	PRINCIPAIS AÇÕES/OMISSÕES DO LÍDER DA REUNIÃO
1. Preparação	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar-se. • Refletir sobre os participantes. • Elaborar a agenda.
2. Apresentação do problema ao grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Ser breve. • Evitar sugerir causas ou soluções. • Não insinuar acusações. • Invocar os interesses dos membros do grupo e da organização.
3. Diagnóstico das causas do problema	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular a apresentação de diferentes conceções. • Não dominar a reunião. • Evitar a ocorrência do pensamento grupal. • Solicitar às pessoas que fundamentem as opiniões.
4. Geração de soluções alternativas para a resolução do problema	<ul style="list-style-type: none"> • Focalizar-se no presente (não no que “poderia ter acontecido se...”). • Encorajar o aparecimento de soluções inovadoras. • Recorrer a métodos de fomento do pensamento criativo. • Separar a geração das ideias da sua avaliação.
5. Avaliação das diversas soluções alternativas	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar custos/benefícios e vantagens/desvantagens de cada proposta. • Encorajar e facilitar a participação. • Encorajar a crítica construtiva.
6. Escolha de solução satisfatória	<ul style="list-style-type: none"> • Desencorajar a polarização. • Equalizar a participação. • Procurar o consenso - mas sem insistir. • Procurar solução integrativa/collaborativa.
7. Encerramento	<ul style="list-style-type: none"> • Clarificar responsabilidades. • Assegurar que as pessoas compreendem e aceitam as tarefas/responsabilidades de que são incumbidas. • Fazer análise retrospectiva da reunião. • Agradecer. • Fazer e distribuir a ata.

¹³⁷ Cullinan (1993).

¹³⁸ Cullinan (1993); Miller & Pincus (1997).

¹³⁹ Yukl (1998).

¹⁴⁰ Construída a partir de: Jay (1976); Ware (1992);

Cullinan (1993); Robbins & Hunsaker (1996); Yukl

(1998).

GRUPOS: QUANDO O TODO É MAIS (OU MENOS) QUE A SOMA DAS PARTES

Este tema é discutido, com algum detalhe, no livro *Liderança de reuniões*, da autoria de um dos autores deste Manual¹⁴¹, pelo que sugerimos ao leitor a sua consulta. Aqui, importa apenas referir o seguinte:

- É crucial que o líder da reunião se prepare devidamente e crie condições para a preparação dos participantes na mesma.
- O espaço onde se realiza a reunião e a distribuição espacial dos lugares não devem ser descurados (Quadro 9.12).

- O líder deve estimular a discussão e assegurar o respeito mútuo. É crucial que crie condições para a participação equilibrada de todos os participantes.
- As decisões só o são “verdadeiramente” se forem corretamente implementadas. Uma excelente decisão pode produzir péssimos resultados se não for devidamente implementada. A última fase de uma reunião deve ser desenhada sobre esse objetivo – clarificando o que cabe a cada participante fazer após a reunião.

Quadro 9.12 | Disposições espaciais dos lugares numa reunião – algumas características¹⁴²

TIPOS	CARATERIZAÇÃO
Anfiteatro	<ul style="list-style-type: none"> • É apropriada para reuniões com muitos participantes. • Pode ser eficiente para reuniões de divulgação de informação. • Devido à forma semicircular, pode permitir alguma forma de interação. • Presta-se à colocação de questões ao líder por parte dos participantes. • Se houver apoio para a escrita, permite aos participantes que tirem notas do que vai sendo dito e/ou mostrado (e.g., através de projetor). • Não promove a participação.
Sala de aula	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser adequada para divulgar informação. • Não proporciona oportunidades de interação entre os participantes. • É apropriada para reuniões com muitos participantes. • As mesas facilitam as anotações do que é dito e/ou mostrado (e.g., através de retroprojetor). • Não promove a participação. • O líder pode ter dificuldade de contactar visualmente alguns participantes.
Forma U	<ul style="list-style-type: none"> • O poder do(s) líder(es) é enfatizado pelo espaço existente entre ele(s) e a mesa onde se distribuem os participantes. • Permite alguma interação entre os participantes. • Não é adequada para encontros que reúnem muitas pessoas, embora possa congregar mais participantes do que as disposições democrática, participativa e autoritária. • Não fomenta a participação, embora tal seja menos vincado do que nas duas disposições anteriores. • Os participantes com personalidades dominantes tendem a colocar-se em frente à mesa “presidencial”.
Forma T	<ul style="list-style-type: none"> • O poder do(s) líder(es) é enfatizado pela sua posição frontal. • A posição de <i>status</i> dos participantes é desigual (e.g., os membros do topo da mesa principal podem ser especialistas ao serviço da discussão do tema complexo em discussão). • Não promove a participação – mas facilita os contactos cara a cara dos participantes.
Autoritária	<ul style="list-style-type: none"> • É um arranjo muito comum. • A atenção está focalizada no líder – para quem são tendencialmente dirigidos os comentários, sugestões, ideias. • O líder pode exercer grande controlo sobre a reunião. • Por regra, este arranjo é inibidor da interação entre os participantes. • Os lugares à direita e esquerda do líder podem ser atribuídos a pessoas da sua confiança e/ou a quem ele recorre durante a reunião. • Os participantes com personalidades dominantes tendem a colocar-se em frente à posição “presidencial”, ou de um dos lados (porventura, o que tiver menos lugares). • Os membros de menor <i>status</i> (ou que não se identificam com o líder) tendem a colocar-se em local afastado do líder.

¹⁴¹ Rego (2001e).

¹⁴² Adaptado de Rego (2001e).

Democrática	<ul style="list-style-type: none"> A posição do líder não é destacada, e sugere alguma abertura. Embora o líder seja "um entre pares", pode exercer algum controlo sobre a reunião. Dada a posição do líder, os membros podem comunicar entre si – em vez de dirigirem todos os comentários para o líder. Não é adequada para reuniões de grande dimensão.
Participativa	<ul style="list-style-type: none"> É o arranjo que menos enfatiza as diferenças de <i>status</i> e poder. É a disposição que mais encoraja a participação e o espírito de equipa. É adequada para as situações em que o líder quer manter <i>low profile</i>, sem influenciar as opiniões dos participantes. Não é adequada para reuniões de grande dimensão.
Entrevistador	<ul style="list-style-type: none"> A posição do líder é destacada. Pode ser útil para situações em que o líder quer recolher a opinião das pessoas sem perder o controlo da reunião. Permite alguma interação entre os participantes. Não é adequada para reuniões de grande dimensão.
Sentado sem mesa	<ul style="list-style-type: none"> Mais informal do que os restantes arranjos (exetuando, talvez, o participativo). O contacto cara a cara e a interação pessoal são facilitados. Não é adequada para reuniões que englobam muitos participantes, ou em que é necessário tomar notas. Aproxima o líder dos restantes participantes, sem afetar a posição de destaque daquele. Pode não se adequar a reuniões de tomada de decisão muito importantes.
De pé	<ul style="list-style-type: none"> Estas reuniões são mais desconfortáveis do que as sentadas, e tendem a durar menos tempo. São usadas, em Portugal, por exemplo, na Microsoft¹⁴³. Podem ser adequadas para reuniões de curta duração que fitam, sobretudo, a divulgação de informações ou ordens. Podem ser igualmente adequadas para decisões rápidas, que exigem pouco mais do que a votação. A sinergia de grupo é menor do que em muitos arranjos sentados. A satisfação dos participantes também tende a ser menor.

Fontes dos fracassos de uma reunião

São inúmeras as potenciais razões pelas quais as reuniões podem representar uma atividade de grande ineficiência e fracassar. Alguns problemas radicam no comportamento dos participantes e/ou não estão sob controlo do líder. Mas outros, como o pensamento grupal, podem ser prevenidos pelo seu comportamento e atitudes, como foi discutido anteriormente. Entre as falhas mais comuns na condução das reuniões encontram-se as seguintes (veja síntese no Quadro 9.13):

- O propósito da reunião não é claro nem corretamente definido.
- Os participantes não são corretamente escolhidos.
- A gestão do tempo é pobre.
- A agenda é mal elaborada ou indevidamente gerida.
- A discussão está desfocada.
- A participação dos membros é desequilibrada.

- O tom geral da reunião é negativo, desrespeitador e desmotivador.
- Alguns participantes têm condutas "difíceis".
- A tomada de decisão é afetada por diversos enviesamentos.
- A finalização da reunião não é clarificadora das responsabilidades de cada um.

SÚMULA CONCLUSIVA

As organizações podem ser vistas como conjuntos sinérgicos de grupos, uns formalmente constituídos, outros emergindo informalmente. Os grupos são formados por indivíduos que interagem entre si, estão conscientes dessa interação e sentem que constituem um coletivo com um objetivo comum e que partilham um mesmo destino. Há diversos tipos de grupos, advindo a sua popularidade da multiplicidade de funções que satisfazem, quer

¹⁴³ Veja Martins (2010, p. 25).

GRUPOS: QUANDO O TODO É MAIS (OU MENOS) QUE A SOMA DAS PARTES

Quadro 9.13 | Falhas comuns nas reuniões¹⁴⁴

FASES DA REUNIÃO	PRINCIPAIS AÇÕES/OMISSÕES DO LÍDER DA REUNIÃO
Definição dos assuntos/objetivos	<ul style="list-style-type: none"> O líder tenta "meter o Rossio na rua da Betesga", isto é, define objetivos e tarefas em quantidade excessiva. Os propósitos e objetivos da reunião estão mal definidos. As pessoas não sabem bem o que ali fazem e o que delas é esperado.
Escolha dos participantes	<ul style="list-style-type: none"> O número de participantes é excessivo. Os participantes convocados não são os mais adequados. Algumas pessoas sentem-se "a mais" ou desconfiam das razões pelas quais foram convocadas.
Tempo	<ul style="list-style-type: none"> A reunião dura tempo excessivo. A reunião inicia-se com muito atraso. A distribuição do tempo pelas várias fases da reunião não é correta.
Agenda	<ul style="list-style-type: none"> Não é clara, está desorganizada ou mal focalizada. Não foi distribuída. Foi distribuída com muita antecedência ou em cima da hora.
(Des)focalização	<ul style="list-style-type: none"> A discussão espraiá-se por assuntos que não são pertinentes para o tema em debate e decisão. Confundem-se causas com sintomas, factos com opiniões. Discutem-se soluções antes das causas estarem detetadas.
Participação	<ul style="list-style-type: none"> A participação é desequilibrada (alguns dominam, outros assumem postura passiva). Pelo seu comportamento, o líder inibe a expressão livre dos pontos de vista.
Tom geral da reunião	<ul style="list-style-type: none"> As pessoas sentem que os seus contributos não são valorizados. Existe desorganização, agressividade, ataques pessoais. A condução da reunião é descuidada. O ambiente geral é de desrespeito e medo.
Pessoas difíceis	<ul style="list-style-type: none"> O líder pode perder o controlo sobre a situação, irritar-se e tomar atitudes agressivas. O líder não é capaz de evitar a predominância dessas pessoas.
Tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> A discussão é interminável e não se chega a qualquer decisão. A decisão é tomada prematuramente (antes de as causas estarem avaliadas e de os diversos cursos de ação serem devidamente ponderados nas suas facetas positiva e negativa). Devido ao pensamento grupal, a decisão é precipitada, irrefletida e de consequências desastrosas.
Finalização	<ul style="list-style-type: none"> A síntese conclusiva dos vários contributos não é bem feita. O líder permite que os participantes deixem a reunião sem a noção clara do que deles se espera. Não é feito um correto e atempado acompanhamento da implementação da decisão tomada.

organizacionais quer psicológicas. As funções organizacionais incluem a organização do trabalho e a prossecução de tarefas de ligação e coordenação, bem como a descoberta de soluções novas e criativas, a resolução de problemas complexos e o aumento do empenhamento individual na implementação de decisões. Do ponto de vista psicológico, os grupos satisfazem necessidades sociais e de autoestima, ajudam a reduzir a ansiedade e o sentimento de impotência em situações de incerteza.

Os fatores influenciadores da eficácia dos grupos de trabalho são importantes para a gestão das organizações, particularmente as variáveis que podem ser geridas e controladas. Naturalmente, há desvantagens e riscos associados à utilização de grupos. A chamada de atenção para estes riscos é especialmente importante para mitigar os excessos otimistas que tendem a acompanhar as técnicas e os modelos de gestão que estão na moda. Foi intuito deste capítulo alertar para o facto de o desempenho dos

¹⁴⁴ Construída a partir de Cullinan (1993); Boone & Kurtz (1994); Yukl (1998); Cardoso (1999).

grupos não ser necessariamente superior à soma dos desempenhos individuais – podendo mesmo ser inferior. Nele está consagrada a noção de que a qualidade das decisões grupais não é necessariamente superior à qualidade da decisão individual.

Por fim, discutimos alguns aspectos pertinentes relativos às reuniões. As reuniões representam uma parcela muito significativa do tempo de trabalho dos gestores e membros organizacionais em geral. O presente capítulo enfatizou as que se debruçam sobre a resolução de problemas e tomada de decisão, embora várias das suas traves mestras sejam extensivas a outros tipos de encontros. Apesar de denotarem diversas desvantagens e riscos, estas reuniões contêm um potencial considerável de melhoria da qualidade decisória. Todavia, são frequentemente uma fonte de desperdício de tempo. Precisam, pois, de ser geridas/conduzidas com sabedoria.

Em suma: as equipas são uma das fórmulas de que as empresas se socorrem para atingir os objetivos e cumprir a sua missão. Mais importante do que ficar constrangido pelos riscos é tomá-los em consideração, atuar com vista ao seu evitamento, adotar medidas preventivas e corretivas, erigir grupos com características e modos de funcionamento que permitam o aproveitamento do seu potencial. As equipas não são a panaceia, nem a “caixa de Pandora”. Antes representam um dos modos potencialmente mais eficazes de resolver problemas complexos e tomar decisões que requerem a criatividade e os contributos dinâmicos de vários membros organizacionais.

Tal como Ritcher e colegas¹⁴⁵ referiram, os grupos/equipas não são uma “moda passageira” que o tempo desmoronará – antes são um modo eficaz de as organizações incrementarem a produtividade. Naturalmente, os fatores de eficácia são numerosos e complexos. A relevância das equipas também varia consoante os contextos. Por conseguinte, recomendações universais não são possíveis. Mas é possível afirmar, com alguma segurança, que algumas práticas de gestão de recursos humanos (e.g., formação)

podem atuar como facilitadoras¹⁴⁶. Por exemplo, uma meta-análise¹⁴⁷ recente mostra que a formação tem impacto significativo da eficácia das equipas.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

Para uma abordagem geral do tema dos grupos, recomenda-se enfaticamente o livro de J. Richard Hackman, *Leading Teams* (2002), galardoado com o prémio de melhor livro do ano, em 2004, pela *Academy of Management*. O artigo de Ilgen e colegas (2005) representa uma perspetiva académica interessante cuja leitura se recomenda. A meta-análise de Ritcher *et al.* (2011) permite uma compreensão atualizada da eficácia das equipas. Em português, Cunha e Rego publicaram o livro *Superequipas*. O livro de Wheelan (2005) facilita uma abordagem prática. Sugere-se a leitura de Janis (1982), na sua apresentação do conceito de “pensamento grupal”, e de Belbin (1981) relativamente aos papéis individuais nos grupos. Stott e Walker (1995) apresentam uma abordagem interessante ao trabalho em equipa e *teambuilding*. Nesta matéria, para leitores almejando uma perspetiva mais prática, aponta-se o livro de Hayes (2002). Uma obra paradigmática para a compreensão das dificuldades da gestão de equipas é o trabalho de Smith e Berg (1987) sobre os paradoxos grupais. Uma excelente revisão de literatura sobre a eficácia das equipas/grupos pode ser colhida no artigo de West e seus colaboradores (1998). Uma revisão de literatura sobre as equipas, em Portugal e Espanha, pode ser encontrada em Gil *et al.* (2005). Uma parte substancial da literatura sobre liderança de reuniões tende a ser de natureza impressiva e/ou baseada na experiência dos autores – carecendo, por vezes, de base científica sólida. Nem por isso é menos útil. Sugerem-se Mina (2000) e o compacto livro de Morgan (2006). Duas obras em língua portuguesa podem ser consultadas: Rego (2001e) e Ferreira (2005).

¹⁴⁵ Ritcher *et al.* (2011).

¹⁴⁶ Ritcher *et al.* (2011).

¹⁴⁷ Delise *et al.* (2010).