

Capítulo 12

Grupos e equipas, de trabalho

Ana Passos

Objectivos

- ☐ Compreender o significado de grupo e os critérios de classificação dos diferentes tipos de grupos.
- ☐ Conseguir identificar as variáveis e os processos grupais que influenciam o desempenho do grupo.
- ☐ Compreender a importância do trabalho em equipa no contexto organizacional.

Enquadramento

Foi há mais de 60 anos que Elton Mayo (1933), nas experiências levadas a cabo em Hawthorne, chamou a atenção para os grupos de trabalhos informais no contexto organizacional. E a partir deste momento que o estudo dos pequenos grupos nas organizações ganha relevo no âmbito da psicologia social e das organizações.

A perspectiva clássica e racionalista sobre as organizações, dominante nos anos 30/40, considerava o indivíduo como unidade de construção das organizações. A principal preocupação consistia, em primeiro, lugar determinar a tarefa e os objectivos, encontrar a estrutura e a tecnologia apropriada aos objectivos e finalmente encaixar os indivíduos na estrutura pré-definida.

Contudo, o comportamento das organizações e o desempenho das actividades inerentes ao seu funcionamento não são apenas de carácter individual mas também grupal. A existência de grupos não é apenas uma realidade de carácter psicossocial, constituindo igualmente uma mais-valia que permite aumentar a eficácia global da organização assim como o nível de satisfação dos seus elementos.

Procuramos com este capítulo desenvolver alguns dos factores que afectam o funcionamento dos grupos/equipas e determinam a qualidade do seu desempenho.

Definição de grupo

O que é um grupo? Apesar da literatura oferecer uma variedade de definições, todas elas acentuam as ideias de interação, interdependência e consciência mútua dos seus membros. McGrath (1984) define grupo em termos de grau (*groupness*), considerando que um agregado será tanto menos um grupo quanto a) maior o número de elementos, b) menor a interação entre os seus membros, c) menor a sua história e d) mais o seu futuro for limitado. Guzzo e Dickson (1996), partindo dos trabalhos de Alderfer (1977) e Hackman (1987) consideram que um grupo de trabalho

"é constituído por indivíduos que se vêem e são percebidos pelos outros como uma entidade social, que são interdependentes devido às tarefas que realizam enquanto membro do grupo, que estão inseridos num sistema social maior (ex.: comunidade, organização) e que realizam tarefas que afectam os outros (ex.: clientes, colegas de trabalho)" (Guzzo e Dickson, 1996: 308-309).

De facto, a multiplicidade de definições de grupo existentes na literatura remetem-nos para um conjunto de elementos que nos permitem distinguir um grupo de um simples agregado de pessoas. Em primeiro lugar os grupos existem com vista a atingir um objectivo, ou seja, as pessoas juntam-se a um grupo no sentido de alcançar objectivos que seriam impossíveis de atingir individualmente (ex.: Mills, 1967; Deutsch, 1949). Por outro lado, o grupo pode também ser definido como um conjunto de indivíduos que são interdependentes, de tal forma que se um acontecimento afectar um indivíduo afectará igualmente todos os outros (ex.: Lewin, 1951; Fiedler, 1967). Um outro elemento diz respeito à noção de interacção entre os membros, ou seja, não existe um grupo se os indivíduos não interagirem uns com os outros (ex.: Homans, 1950). Outros autores salientam a percepção de membro e definem grupo como uma unidade social de duas ou mais pessoas que se percebem mutuamente como pertencente a um grupo (ex.: Bales, 1950). Outro elemento diz respeito às relações estruturadas entre os membros, sendo o grupo definido como um conjunto de indivíduos em que as suas interacções são estruturadas por um conjunto de regras e normas (ex.: Sherif e Sherif, 1956). Os grupos são ainda vistos como um conjunto de indivíduos que exercem uma influência mútua (ex.: Shaw, 1981). Por fim, alguns autores salientam a motivação como um elemento diferenciador entre um grupo e um agregado, definindo grupo como um conjunto de indivíduos que procuram satisfazer as suas necessidades pessoais através da associação a outros indivíduos (ex.: Bass, 1960; Cattell, 1951).

Tipos de grupos

Devido à grande diversidade de grupos e no sentido de clarificar a importância de determinadas características na dinâmica grupal, torna-se importante a classificação dos grupos num conjunto de categorias, nomeadamente: dimensão, formalização, composição e intimidade (Goldstein, 1983).

Em relação à dimensão, podemos considerar que os grupos podem ser grandes ou pequenos, não existindo, contudo, um limite superior para o tamanho do grupo. No entanto, à medida que aumenta o número de membros de um grupo diminuem as possibilidades de contacto entre os indivíduos que o constituem. Apesar de não existir uma divisão clara entre grupos grandes e pequenos, Goldstein (*Id.*, *ibid.*) considera que os grupos pequenos são constituído até ao máximo de trinta elementos.

A influência das dimensão do grupo nos processos de interacção tem sido bem documentada na literatura. Os resultados do estudo de Bates (1950) revelam uma relação entre dimensão do grupo e participação, de tal forma que, quanto maior a dimensão do grupo maior é a participação relativa dos seus membros.

No que diz respeito à formalização, os grupos podem formais ou informais. Nos grupos formais as relações estabelecidas entre os seus membros são definidas por normas de comportamento e regras de procedimento previamente estabelecidas. Pelo contrário, nos grupos informais, a relacionamento entre os seus membros é muito próximo do relacionamento familiar, não existindo padrões de relacionamento previamente definidos. Goldstein (1983) considera que nos grupos formais existe uma maior tendência para a formação de subgrupos do que nos grupos informais.

Outra dimensão é a composição, ou seja, qual o grau de semelhança dos indivíduos que o constituem. Neste sentido os grupos podem ser homogêneos ou heterogêneos. Segundo Shaw (1981) os grupos homogêneos, isto é, os grupos cujos seus membros são semelhantes e compatíveis em termos de necessidades e características de personalidade, gastam menos tempo e energia na manutenção do grupo, conseguindo atingir os seus objectivos de forma mais eficaz do que os grupos heterogêneos. Contudo, as necessidades e características de personalidade não constituem as únicas variáveis relevantes para avaliarmos as vantagens ou desvantagens da utilização de grupos homogêneos. De facto, no que se refere às qualificações, os grupos heterogêneos (isto é, com qualificações diversificadas) obtêm melhores resultados do que os grupos homogêneos.

Uma das distinções mais frequentes entre tipo de grupo é aquela que tem por base a intimidade dos seus membros. Segundo este critério, os grupos podem ser primários ou secundários. Os grupos primários são aqueles em que ocorre contacto pessoal, face a face, como é o caso da família, dos amigos mais próximos, sendo fundamentais para o desenvolvimento dos nossos valores e atitudes. Nos grupos secundários, nos quais o contacto é mais formal e portanto menos pessoal, as relações entre os membros baseia-se em papéis e expectativas definidas. Ao contrário dos grupos primários em que a pertença é muitas vezes um fim em si mesmo, os grupos secundários são percebidos pelos seus membros como uma forma de se atingir um objectivo, pessoal, social ou profissional.

Grupos e equipas de trabalho

O conceito de equipa veio de alguma forma substituir o conceito de grupo no âmbito da psicologia organizacional. Será que é apenas uma questão de palavras ou existe uma diferença substancial entre grupos e equipas? Para muitos autores, equipa é mais do que grupo. Katzenebach e Smith (1993), por exemplo, consideram que os grupos tornam-se equipas quando desenvolvem um sentimento de implicação partilhada e procuram sinergias entre os seus membros.

Com o objectivo de delimitar o conceito de equipa, em oposição ao de grupo, Savioie e Beaudin (1995) consideram que a existência de uma equipa de trabalho depende, fundamentalmente, de quatro atributos. Em primeiro lugar, a equipa de trabalho surge de um sistema social (organização) como uma entidade, sendo a sua existência reconhecida quer pelos seus membros quer por todos aqueles que estão familiarizados com o próprio sistema. Por outro lado, a equipa constitui ela própria um sistema social no sentido em que tem fronteiras bem definidas, membros com funções diferenciadas, mas simultaneamente interdependentes na concretização dos objectivos. A realização de uma ou mais tarefas pelos membros da equipa, para a qual existe uma responsabilização

colectiva, produz determinado produto que pode ser, segundo os autores, potencialmente avaliado. Por fim, o facto das equipas de trabalho actuarem num meio com determinadas regras (por exemplo, fornecedores, clientes), leva a que existam direitos e obrigações que regulam a sua actividade.

Com base nesta sistematização de Savoie e Beaudin (*id. ibid.*) podemos considerar que a interdependência entre os membros é um conceito chave da equipa de trabalho. Para além disso, o carácter formal desta interdependência entre os membros pode ajudar-nos a distinguir um simples agregado de indivíduos de uma equipa de trabalho no contexto organizacional.

Contudo, a distinção entre grupo e equipa de trabalho não é consensualmente aceite na literatura. Guzzo e Dickson (1996) apesar de reconhecerem algumas diferenças entre grupos e equipas de trabalho utilizam estes conceitos como sinónimos. Segundo eles, a designação de equipa de trabalho é utilizada quando pretendemos estudar os grupos em contexto organizacional, ou seja, a sua utilização está mais relacionada com a especificidade do contexto do que a uma distinção teórica de fundo.

Determinantes da produtividade em grupo

O que é que determina o desempenho de um indivíduo ou grupo? Em que medida os grupos têm um melhor desempenho do que os indivíduos isolados? Os estudos iniciais sobre grupos e especificamente sobre desempenho de grupo, são relativamente consensuais ao considerar que os indivíduos têm um melhor desempenho quando trabalham em grupo do que quando trabalham isoladamente. Exemplo disto são os estudos realizados por Zajonc (1965) sobre o efeito da presença de outros no desempenho do indivíduo e do grupo.

Contudo, os processos de interacção desenvolvidos pelos membros do grupo afectam a forma como o grupo realiza a tarefa que lhe é designada e, portanto, a sua produtividade. Steiner (1972) considera que a produtividade potencial do grupo depende de dois conjuntos de variáveis: das exigências da tarefa (recursos necessários para o desempenho das tarefas) e dos recursos envolvidos (o conhecimento, as capacidades, as competências e as ferramentas utilizadas pelo indivíduo ou grupo no sentido de resolver os problemas da tarefa). Desta forma, o desempenho do grupo não depende apenas do facto do grupo possuir o tipo e quantidade de recursos necessários para realizar a tarefa mas depende, principalmente, da forma como esses recursos são utilizados pelo grupo. Nesta secção procuramos desenvolver as teorias e os estudos empíricos mais relevantes existentes na literatura que nos permitem compreender melhor os determinantes da produtividade em grupo.

O desempenho das tarefas na presença dos outros

Facilitação e inibição social

Um dos primeiros interesses da Psicologia Social foi o estudo da forma como o desempenho individual pode ser influenciado pela presença de outros, quer seja a presença de uma audiência passiva, quer seja a de outras pessoas que desempenham o mesmo tipo de tarefa (coactores).

As experiências levadas a cabo por Triplett (cf. Leyens, 1979), ainda no final do século XIX, constituem o início de uma série de estudos sobre um fenómeno que se viria

a designar mais tarde de facilitação social. Triplett interessado em estudar os meios que permitissem melhorar o desempenho motor dos indivíduos, realizou uma série de experiências e de observações sistemáticas. Numa das suas experiências, Triplett pediu a crianças para enrolar o mais rapidamente possível carretos de canas de pesca, sendo na mesma sala (condição 2). Os resultados deste estudo mostram que as crianças que trabalhavam perto de outra (condição 2) tiveram um desempenho superior, ou seja, foram mais rápidas a concretizar a tarefa, do que as crianças que trabalhavam isoladamente numa sala (condição 1), o que permitiu demonstrar que a presença de outros é facilitadora do desempenho individual.

Apesar do interesse dos psicólogos sociais por este fenómeno, designado de facilitação social (melhoria do desempenho na presença de outros) e de inibição social (diminuição do desempenho na presença de outros), a falta de desenvolvimento teórico levou a que esta área de estudo fosse de alguma forma negligenciada nos finais dos anos 30. De facto, só mais tarde, com a publicação de um artigo de Zajonc (1965) é que o fenómeno da facilitação social ganha um novo impulso.

A investigação realizada no âmbito da facilitação e da inibição social desenvolveu-se em torno de duas orientações de pesquisa, diferindo entre si no papel desempenhado pelos outros na realização das tarefas por parte do indivíduo (Wilke e Van Knapenbergh, 1996; Leyens, 1979). A primeira orientação de pesquisa engloba os estudos que procuraram investigar o efeito de uma audiência passiva no desempenho individual, ou seja, em que medida a mera presença de espectadores passivos influencia o desempenho da tarefa. A outra orientação de pesquisa compreende os estudos sobre o efeito de coacção, tendo como principal objectivo estudar em que medida a presença de outros a desempenhar as mesmas tarefas (coacção) afecta o desempenho individual. A necessidade de diferenciar estas duas orientações deve-se ao facto dos resultados das suas investigações serem distintos e muitas vezes contraditórios entre si.

No que diz respeito ao efeito de uma audiência passiva no desempenho individual, as experiências realizadas por Travis (1925) e de Pessin (1933) permitem ilustrar o padrão de resultados encontrados. Travis (1925) verificou que o desempenho dos indivíduos numa tarefa de codificação olho-mão, para a qual estavam devidamente treinados, era superior na presença de uma audiência passiva do que quando era realizada isoladamente. Por outro lado, os resultados da investigação de Pessin (1933) mostraram que os sujeitos aprendiam mais facilmente uma lista de sílabas sem sentido quando trabalhavam isoladamente do que quando tinham uma audiência.

Os resultados das investigações realizadas sobre o efeito de coacção são igualmente contraditórios e de difícil interpretação se tivermos por base apenas a hipótese da presença de outros. Allport (1937) verificou que o desempenho dos indivíduos em tarefas como riscar vogais de um texto ou fazer multiplicações de números com dois algarismos, era superior na presença de outros indivíduos que realizavam a mesma tarefa. Por outro lado, o autor verificou ainda que o desempenho do indivíduo em tarefas que envolvem raciocínio ou lógica foi inibido nas mesmas condições.

A interpretação destes resultados, de alguma forma contraditórios, só foi dada mais tarde por Zajonc (1965) que sugere que o fenómeno da facilitação social, ou seja, em tarefas fáceis e bem aprendidas. Contudo, nas situações em que os sujeitos têm que realizar tarefas difíceis que ainda não foram suficientemente aprendidas, a presença de outros diminui o desempenho, conduzindo ao fenómeno de inibição social.

Para além de realizar uma distinção entre tipos de tarefas, Zajonc (1965) propôs igualmente uma explicação teórica para este fenómeno, ao considerar que a presença de uma audiência ou uma situação de coacção aumenta a motivação do indivíduo, o que conduz à emissão de uma resposta dominante. As tarefas utilizadas nas experiências levadas a cabo sobre facilitação social, como as descritas anteriormente, colocam os indivíduos numa situação de competição de respostas, de tal forma que uma resposta exclui automaticamente qualquer outro tipo de resposta. Estas situações, segundo Zajonc (*id.*, *ibid.*) aumentam a motivação e a activação fisiológica dos indivíduos e, portanto, a probabilidade do indivíduo emitir uma resposta dominante.

Que relação existe entre a tarefa desempenhada e a emissão de uma resposta dominante? Segundo Zajonc (*id.*, *ibid.*), se o indivíduo for confrontado com uma tarefa que domina ou para qual está treinado, a resposta dominante será a correcta pelo que, neste caso, verificamos um efeito positivo da facilitação social. Se, pelo contrário, a aquisição do indivíduo for insuficiente em relação à tarefa que tem que desempenhar, a resposta dominante será provavelmente incorrecta e, portanto, falamos de inibição social.

Um exemplo que nos permite compreender melhor esta explicação de Zajonc é o caso de um patinador. Quando o indivíduo inicia a prática deste desporto, não tendo qualquer experiência prévia, basta a presença de alguém para fazer várias asneiras, perder o equilíbrio, ou mesmo cair. Contudo, mais tarde, à medida de vai aumentando o treino, a presença de outra pessoa parece melhorar o seu desempenho, sendo mesmo capaz de realizar várias manobras ou acrobacias.

Assim, de acordo com Zajonc a audiência aumenta a estimulação do sujeito elevando o seu nível de activação. A mera presença física de outras pessoas é suficiente para aumentar a motivação e, consequentemente, a probabilidade de surgir uma resposta dominante. Contudo, a maioria dos estudos que suportam esta hipótese foram realizados sem que o experimentador conhecesse *a priori* qual a resposta dominante do indivíduo no desempenho da tarefa. No sentido de ultrapassar esta limitação, Zajonc (*id.*, *ibid.*) realizou uma experiência com baratas pelo facto da sua resposta dominante face à luz ser bem conhecida: as baratas refugiam-se sempre o mais longe possível de uma fonte luminosa. Numa condição, a barata foi colocada na extremidade de um tubo direito onde o experimentador acendia um foco de luz. Perante este estímulo, a barata teve uma resposta dominante que se traduziu no afastamento da fonte luminosa e em atingir, o mais rápido possível, a outra extremidade do tubo onde se encontrava um câmara escura. Nesta situação experimental a resposta dominante era a resposta correcta, ou seja, a barata deslocar-se o mais rápido possível de uma para a outra extremidade do tubo. Numa segunda condição experimental, o experimentador substituiu o tubo direito por um labirinto em forma de cruz, sendo a barata colocada numa das quatro extremidades onde era acendido igualmente um foco de luz. Como resposta ao foco de luz, a barata deslocou-se o mais possível, dirigindo-se para a extremidade oposta, apesar de nesta situação experimental essa não se traduzir na resposta correcta, uma vez que a extremidade oposta ainda se encontrava iluminada. A resposta correcta, nesta condição, situava-se na extremo do braço transversal direito do labirinto, onde se encontrava a câmara escura.

A comparação do tempo gasto pelas baratas, testadas individualmente, para encontrar a câmara escura, permitiu a Zajonc (*id.*, *ibid.*) verificar que o desempenho foi melhor na condição do tubo do que na condição do labirinto, tal como era esperado. Quando colocou um par de baratas a realizar a mesma tarefa, verificou que este teve um melhor desempenho na condição do tubo, ou seja, encontraram mais depressa a câmara

escura do que a barata isolada. No caso do labirinto, os resultados foram opostos. O indivíduo isolado encontrou mais rapidamente a câmara escura do que o par de baratas, o que vem ao encontro das hipóteses teóricas de Zajonc sobre a coacção. Para testar o efeito da audiência, Zajonc utilizou divisórias transparentes e colocou baratas espetadoras ao longo de todo o percurso. Os resultados encontrados foram semelhantes ao da coacção, de tal forma que o desempenho individual melhorou na condição do tubo (resposta dominante) e diminuiu na condição labirinto.

A interpretação desta experiência e das experiências anteriores levam Zajonc (*id.*, *ibid.*) a concluir que o fenómeno da facilitação social é um protótipo de influência social, uma vez que o aumento da activação do indivíduo pelo mera presença dos outros é um fenómeno com bases genéticas (Leyens, 1979).

Explicações alternativas à facilitação e inibição social

As hipóteses teóricas de Zajonc levam-nos a colocar duas questões: Será que a facilitação social é um fenómeno genético e não aprendido? Será que a simples presença ou coacção de outros indivíduos constitui um condição suficiente para o fenómeno da facilitação social? (Leyens, 1979).

Cottrell (1972) considera que Zajonc exagerou o poder dos outros nas suas conclusões. Segundo Cottrell o fenómeno da facilitação social surge em situações de audiência quando os espectadores podem avaliar o desempenho dos indivíduos que observam e surge em situações de coacção na medida em que existe uma certa competição entre os indivíduos.

Os resultados de algumas experiências vão no sentido da hipótese de Cottrell. Reid (1970) mostrou que os sujeitos têm um melhor desempenho quando sabem que o seu trabalho será posteriormente controlado do que quando pensam que ele não será. Ou seja, mais importante do que a presença de outros é a possibilidade de esses outros poderem realizar uma avaliação. Henchy e Glass (1968) manipularam directamente a avaliação e verificaram que as respostas dominantes tendem a aparecer mais frequentemente quando os sujeitos julgam ser alvo de uma gravação ou quando se encontram na presença de peritos do que numa situação de trabalho isolado ou na presença de não peritos.

Estes resultados mostram que é a possibilidade de avaliação por parte da audiência que provoca o fenómeno de facilitação social e não a mera presença dos outros. Segundo Cottrell (1972) a presença de outro indivíduo é inicialmente neutra, mas perde gradualmente a sua neutralidade devido à experiência que o indivíduo adquire com as múltiplas interações que estabelece ao longo da vida. São estas interações ao longo da vida que permitem aos indivíduos antecipar recompensas, punições, censuras, etc. De facto, segundo o autor, a perda de neutralidade pela presença de outros, associada a antecipações positivas ou negativas, é suficiente para elevar o nível de motivação dos indivíduos. Neste sentido, a facilitação não é inata mas antes um fenómeno aprendido.

Esta hipótese de Cottrell (*id.*, *ibid.*) permite compreender tanto os estudos que apoiam os trabalhos de Zajonc como aqueles que os contradizem. No sentido de Zajonc, a facilitação social poderia ser concebida como a forma mais simples de influência social. Contudo, com os trabalhos de Cottrell torna-se evidente que os outros são sempre portadores de uma significação que nos fazem agir em função deles.

Desmobilização social

A influência dos outros no desempenho das tarefas por parte dos indivíduos não se limita ao fenómeno da facilitação e inibição social descritos anteriormente. Um outro fenómeno que merece aqui a nossa atenção é o da desmobilização social.

Um agricultor francês, Ringelmann, ainda no final do século XIX, realizou casualmente uma experiência que se veio a tornar célebre neste domínio. Interessado em determinar a eficiência relativa dos cavalos, homens e máquina na sua actividade agrícola, pediu a estudantes para puxarem uma corda com toda a força que tivessem nas seguintes condições: sozinhos, em grupos de dois, em grupos de três e em grupos de oito. Tendo como base os resultados da condição sozinho, Ringelmann verificou que o grupo de três elementos, em média, só exercia a força de 2,5 indivíduos e, no caso do grupo de oito a força exercida foi apenas equivalente a quatro indivíduos isolados.

Esta tendência para os indivíduos realizarem um menor esforço na concretização de uma tarefa quando trabalham em grupo do que quando trabalham individualmente, foi designada, mais tarde por Latané *et al.* (1979), de desmobilização social. De facto, a identificação deste fenómeno veio de alguma forma contrariar a ideia de que a realização de tarefas em grupo conduz a um aumento do esforço individual dos seus membros, de tal forma que, o desempenho em grupo seria superior ao dos seus membros isoladamente. Por outro lado, os resultados da experiência de Ringelmann contrariam a teoria da facilitação social de Zajonc uma vez que, dada a natureza da tarefa utilizada (puxar uma corda), seria esperado que a presença de outros aumentasse o desempenho em grupo, o que não aconteceu.

Latané e colaboradores (*id.*, *ibid.*), interessados em compreender melhor os resultados do trabalho de Ringelmann, realizaram uma série de experiências. Numa das suas experiências, os investigadores solicitaram a um grupo de seis indivíduos, sentados em semi-círculo, para gritarem ou baterem palmas, produzindo o maior barulho que conseguissem, sozinhos, aos pares, em grupos de quatro e todos em conjunto. Os resultados deste estudo vão no sentido dos encontrados por Ringelmann, uma vez que o barulho produzido não foi proporcional ou número de indivíduos que o produziram. De facto, e tendo como padrão de comparação o barulho produzido pelos indivíduos isoladamente, os pares produziram 1,4 do barulho, os grupos de quatro 2,0 e os seis indivíduos produziram o barulho equivalente a 2,4 indivíduos. Numa outra experiência, Latané e colaboradores (*id.*, *ibid.*) colocaram os sujeitos com vendas nos olhos e a ouvir sons diversos através de auscultadores, dizendo-lhes que estavam interessados em medir o barulho produzido pelo grupo (na realidade tratava-se de um pseudogrupo, em que os sujeitos encontravam-se sozinhos numa sala). A tarefa consistia em gritar o mais possível. Quando os investigadores informavam os sujeitos que se encontrava mais uma pessoa na sala a realizar a mesma tarefa, os sujeitos produziam apenas 82% do barulho produzido individualmente, sendo este valor reduzido para 74% quando eram informados que se encontram num grupo de cinco elementos.

Este fenómeno de desmobilização social corresponde, segundo Latané *et al.* (*id.*, *ibid.*) a uma espécie de doença social, provocado pelas acções e pela presença, real ou suposta, de outras pessoas. Segundo os autores, a identificação das contribuições individuais no trabalho de grupo evita que o aparecimento deste fenómeno e, consequentemente, uma melhoria do desempenho global do grupo.

O desempenho em grupos em interacção e sua produtividade

Desempenho potencial dos grupos

Uma das principais preocupações dos investigadores tem consistido em desenvolver grupos eficazes, identificando as características que potencializam o seu desempenho. Johnson e Johnson (1997), no sentido de clarificar as diferenças entre grupos eficazes e não eficazes, desenvolveram uma curva de desempenho do grupo. Segundo estes autores o desempenho dos grupos depende da forma como estes estão estruturados, identificando quatro tipos de grupo: pseudogrupo (indivíduos isolados), grupo tradicional, grupo cooperativo (eficazes) e grupo cooperativo de elevado desempenho (alto rendimento) (ver Figura 12.1).

Um pseudogrupo é um grupo cujos os indivíduos foram designados para trabalhar em conjunto mas não têm interesse em fazê-lo. Os seus objectivos são opostos entre si e a interacção desenvolvida entre os membros do grupo é no sentido de cada um desenvolver os seus próprios objectivos. Assim, o resultado potencial do desempenho do grupo é menor do que o resultado potencial dos indivíduos isolados. No grupo tradicional os membros concordam em trabalhar em conjunto mas não identificam muitos benefícios em o fazer. Nestes casos o objectivo comum é secundário e interdependência entre os membros é baixa. Dado que o reconhecimento e as recompensas sobre a produtividade tem uma base individual, os membros interagem, fundamentalmente, para partilhar informação que lhes permita clarificar a forma de desenvolver a tarefa. Os grupos cooperativos são mais do que a soma dos seus membros, uma vez que indivíduos estão implicados com um objectivo comum. Nestes grupos cada indivíduo é responsável pelo seu desempenho e pelos resultados do grupo no global. Desta forma, os grupos cooperativos produzem resultados com base nas contribuições e esforços conjuntos, analisando o seu grau de eficácia e a forma como o trabalho está a ser desenvolvido. Por fim, os grupos cooperativos de elevado desempenho, apesar de possuírem todas as características dos grupos cooperativos, diferenciam-se destes pelo nível de implicação

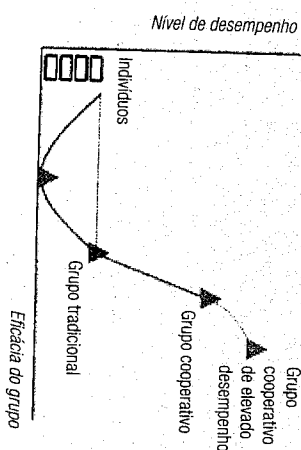


Figura 12.1
Curva de desempenho
do grupo. (Adaptado de
Johnson e Johnson, 1997,
p. 16.)

que os membros demonstram em relação ao sucesso dos outros e do grupo como um todo. Embora muito eficazes, poucos são os grupos que conseguem atingir este nível de desenvolvimento (ver Quadro 12.1).

Quadro 12.1
Características do tipo de grupo. (Adaptado de Johnson e Johnson, 1997, p. 17.)

	Pseudogrupo	Tradicional	Cooperativo	Elevado desempenho
Objetivo múltiplo	Nenhum	Menor	Forte	Muito forte
Interdependência	Negativa	Nenhuma	Positiva	Positiva
Interação	Oposição	Neutra	Promoção	Promoção
Identidade	Nenhuma	Fraca	Forte	Forte
Relacionamento	Negativo	Neutro	Positivo	Muito positivo

Classificação das tarefas de Steiner

Verificamos anteriormente que o desempenho individual pode ser influenciado pela presença de outros (ver facilitação e inibição social e desmobilização social). Contudo, colocamos agora a questão de como é o desempenho e a produtividade de um grupo em interação. Segundo Steiner (1976) o tipo de tarefa que o grupo tem que realizar é determinante do seu desempenho.

No sentido de compreender e prever o desempenho potencial do grupo, Steiner (*id.*, *ibid.*) desenvolveu uma classificação de tarefas, utilizando para tal quatro critérios. O primeiro critério procura avaliar se a tarefa pode ou não ser dividida em subtarefas, de tal forma que a concretização da tarefa por parte do grupo pode ser conseguida através da divisão do trabalho pelos seus membros. No caso das tarefas divisíveis (por exemplo, preparar uma refeição), cada subtarefa torna-se uma tarefa individual e a produtividade do grupo vai depender dos elementos que realizam cada uma das tarefas assim como da coordenação conseguida entre eles. Em relação às tarefas unitárias (por exemplo, resolver um problema de matemática), em que não é possível subdividir a tarefa a realizar, a produtividade do grupo vai depender da forma como as contribuições individuais se relacionam com o produto final do grupo.

O segundo critério utilizado pelo autor procura avaliar se é mais importante a quantidade produzida pelo grupo ou a qualidade do seu desempenho, ou seja, compara optimização com maximização. No caso das tarefas de maximização (por exemplo, subir uma escada o mais rápido possível) o grupo procura desenvolver a tarefa tendo como base o princípio da quantidade, ao contrário das tarefas de optimização (por exemplo, gerar a melhor ideia), em que o grupo procura a qualidade do seu produto final.

O terceiro critério procura determinar o tipo de tarefa tendo como base o modo como os membros do grupo combinam as suas contribuições individuais para produzir um resultado final. Steiner (*id.*, *ibid.*) considera, com base neste critério, que as tarefas podem ser: aditivas, compensatórias, disjuntivas, conjuntivas e disjuntivas. Nas tarefas aditivas (por exemplo, recolher o máximo de dinheiro para uma associação) o desempenho do grupo depende das contribuições individuais dos vários membros, de tal forma que o resultado final consiste na soma das contribuições de todos os elementos. Nas tarefas compensatórias (por exemplo, estimar o número de bagos de arroz num frasco) o resultado final do grupo tem por base a média das soluções individuais dos vários membros. As tarefas disjuntivas (por exemplo, resolver um *puzzle* intelectual) exigem que o grupo seleccione uma julgamento específico do conjunto dos julgamentos individuais dos vários membros, ou seja, é uma decisão do tipo *ou-ou* em que o grupo tem que aceitar uma de duas alternativas. As tarefas conjuntivas (por exemplo, escrever

um livro em conjunto) requerem que todos os membros do grupo actuem em conjunto, de tal forma que cada elemento do grupo deverá realizar uma tarefa. Nestes casos, a produtividade potencial depende da capacidade de cada um dos membros em desempenhar a tarefa. Por fim, as tarefas disjuntivas permitem ao grupo decidir sobre a forma como a tarefa será realizada, ou seja, a opção entre estratégias aditivas, disjuntivas ou conjuntivas.

Por fim, o quarto critério utilizado por Steiner (*id.*, *ibid.*) procura determinar o tipo de tarefa tendo por base a interdependência dos membros do grupo em relação aos seus resultados. Segundo este último critério, as tarefas podem variar entre pura cooperação, mistura de cooperação e competição até pura competição. A pura cooperação, surge quando os membros do grupo partilham quer o sucesso quer o insucesso do seu trabalho, de tal forma que os interesses individuais coincidem com os interesses do próprio grupo. Nas tarefas de competição cada membro do grupo procura obter resultados mais favoráveis do que qualquer outro membro, verificando-se um luta pelas recompensas que poderão obter no caso do grupo ser bem sucedido. Por fim, as tarefas que são simultaneamente de cooperação e competição constituem, segundo Steiner (*id.*, *ibid.*) o dilema social, ou seja, os indivíduos do grupo têm de decidir se desenvolvem os seus objetivos pessoais ou os objetivos do grupo.

Quadro 12.2

Resumo da tipologia das tarefas de Steiner. (Steiner, 1972. Adaptado de Wilke e Van Knippenberg, 1996, p. 448.)

Critério	Tipo de tarefa	Exemplo
a) A tarefa pode ser dividida em subcomponentes ou a divisão da tarefa não é possível?	Divisíveis (existem sub-tarefas) Unitárias (não existem sub-tarefas)	Jogo de futebol, preparação de uma refeição, Puxar uma corda, ler um livro, resolver um problema de matemática.
b) O que é mais importante: a quantidade produzida ou a qualidade do desempenho?	Maximização (quantidade) Optimização (qualidade)	Puxar uma corda com o máximo de força, gerar muitas ideias, Gerar a melhor ideia, identificar a resposta correcta.
c) Como é que os <i>inputs</i> individuais se relacionam com os produtos do grupo?	Aditiva (adição das contribuições individuais) Compensatória (média dos julgamentos individuais) Disjuntiva (selecção do produto a partir das contribuições individuais)	Recolher dinheiro para uma associação, puxar uma corda, fechar envelopes. Estimativa média do número de bagos de arroz num frasco, da temperatura numa sala. Questões que envolvem respostas "sim-não", "ou-ou", tais como <i>puzzles</i> , problemas matemáticos e escolha de opções.
d) Como é que a interdependência dos membros do grupo em relação aos resultados?	Conjuntiva (todos os membros contribuem para o produto final) Disjuntiva (o grupo decide a forma como as contribuições individuais se relacionam com o produto final)	Escrever um livro em conjunto, comer uma refeição. Decidir limpar a areia em conjunto, votar a melhor solução, deixar o líder responder à questão.
	Cooperativa (interesses comuns) Competitiva (conflitos de interesses) Misto misto (tanto interesses comuns como conflito de interesses)	Todos os exemplos apresentados anteriormente. Luta por estatuto num departamento Dilema social

A classificação da tarefas de Steiner tem vários aspectos importantes (Wilke e Van Knippenberg, 1996) que convém aqui salientar. Em primeiro lugar, esta permite a simples classificação das tarefas, cruzando os critérios identificados anteriormente. Por exemplo, a construção de um carro é uma tarefa divisível, de otimização e conjuntiva, enquanto que a resolução de um problema de matemática é unitária, de otimização e disjuntiva. Por outro lado, esta classificação permite-nos prever o desempenho do grupo. De facto, segundo o autor, o desempenho do grupo depende dos seus recursos para a realização da tarefa, de tal forma que diferentes tarefas exigem diferentes tipo de recursos (competências, capacidades, ferramentas, etc.).

A influência social

A influência social diz respeito à mudança dos julgamentos, opiniões e atitudes de um indivíduo como resultado da sua exposição aos julgamentos, opiniões e atitudes de outros indivíduos (Van Avermaet, 1996). Ou seja, esta mudança ocorre na "presença" de outrem, podendo este ser apenas imaginado, pressuposto ou antecipado (Garcia-Marques, 1996).

Pretendemos nesta secção introduzir alguns dos fenómenos mais importantes que têm vindo a ser estudados ao nível da influência social, nomeadamente os fenómenos de conformismo e de inovação, tendo sempre em atenção a sua importância para o estudo dos grupos no contexto organizacional.

Conformismo ou influência da maioria

No sentido de compreender o comportamento do indivíduo quando colocado numa situação para a qual não tinha qualquer tipo de referência anterior, Sherif (1967) delineou um conjunto de experiências que tinha por objectivo descrever os factores psicológicos subjacentes à formação e funcionamento de normas sociais. Nas suas experiências, o autor utilizou o efeito auto-cinético que consiste numa ilusão perceptiva. Para que este efeito ocorra basta colocar um indivíduo numa sala completamente escura e acender uma luz fraca durante um momento. O indivíduo verá a luz mover-se e, se a experiência for repetida, o indivíduo verá a luz mover-se por diversos pontos da sala e em várias direcções quando, objectivamente, a luz permanece sempre imóvel.

Sherif (*id.*, *ibid.*) colocou os sujeitos, sozinhos ou em grupos de dois ou três, numa sala completamente escura, a uma distância de aproximadamente cinco metros do estímulo luminoso, aos quais era explicado que depois da sala ficar completamente escura, ver-lhes-ia mostrado um ponto luminoso. A tarefa consistia em premir uma tecla assim que surgisse o ponto luminoso e, logo após desaparecer, os sujeitos deviam estimar a distância que o ponto luminoso tinha percorrido. Os sujeitos forneciam em voz alta a sua estimativa, que era anotada pelo experimenter.

Os resultados das experiências individuais levadas a cabo por Sherif (*id.*, *ibid.*) mostram que os sujeitos quando são colocados numa situação ambígua, sem aprendizagem anterior relevante, desenvolvem um quadro de referência pessoal e estável, definindo implicitamente um padrão que lhes permite ultrapassar os sentimentos de insegurança em relação ao estímulo. Por outro lado, os sujeitos ao serem expostos em grupo a uma situação ambígua, sem possibilidade de aplicar conhecimentos anteriores, utilizam o comportamento dos outros na construção dos seus quadros de referência pessoais, que continuam a ser utilizados mesmo na ausência do grupo.

Com as suas experiências, Sherif (*id.*, *ibid.*) conseguiu demonstrar que os indivíduos possuem uma tendência para organizar as suas experiências, mesmo em situações ambíguas, sendo esta tendência para a auto-organização baseada no comportamento do indivíduo isolado ou no comportamento dos outros. Contudo, apesar destas fontes de auto-organização serem igualmente importantes, Sherif verificou que a referência ao comportamento dos outros é mais decisiva no estabelecimento da norma.

Mas, o que aconteceria se o estímulo não fosse ambíguo? Será que se verificava o mesmo nível de conformismo?

Foram exactamente estas questões que deram origem a um conjunto de experiências sobre o conformismo desenvolvidas por Solomon Asch no início dos anos 50. De acordo com Asch (1952/1987) o fenómeno da influência social resulta da significação que o indivíduo atribui aos vários acontecimentos que observa num determinado contexto social e não da sua passividade face aos outros. Ou seja, segundo o autor, uma resposta observada em outros indivíduos só é adoptada se o indivíduo em causa compreender: (1) a relação da resposta com a realidade em causa, ou seja, a adequação da resposta com a realidade a explicar; (2) a relação entre a resposta dos outros e a sua própria resposta, isto é, a compreensão de que a realidade é percebida da mesma forma pelos outros e por si, assim como a percepção de que a resposta a esta realidade irá conduzir a um objectivo que é partilhado por todos.

Asch (*id.*, *ibid.*) procurou testar as suas ideias, desenvolvendo um conjunto de experiências com indivíduos sujeitos a influência social. A primeira situação experimental desenvolvida pelo autor confrontava uma minoria de um indivíduo com uma maioria unânime numa tarefa perceptiva. O experimenter introduzia a tarefa a um grupo de sete a nove indivíduos (um deles o sujeito ingénuo e os restantes comparsas do experimenter), colocando num quadro dois cartões brancos com linhas verticais. No cartão da direita estavam impressas três linhas de comprimento diferentes, sendo uma delas idêntica à do cartão da esquerda. A tarefa consistia na escolha de uma das três linhas por comparação com a linha do cartão da esquerda, sendo duas das linhas do cartão da direita visivelmente mais longas ou mais curtas do que a linha padrão. Dois terços dos sujeitos forneceram julgamentos correctos, independentes da maioria, enquanto que os restantes sujeitos forneceram julgamentos incorrectos, conformando-se, portanto, às respostas da maioria. Contudo, numa situação de controlo em que os sujeitos forneciam os seus julgamentos em privado e por escrito, Asch (*id.*, *ibid.*) verificou que num total de 25 sujeitos apenas 7,4% forneceram julgamentos incorrectos. À medida que se sucederam os ensaios críticos, ou seja, aqueles em que a maioria fornecia julgamentos incorrectos, o sujeito ingénuo sentiu-se dividido entre a evidência daquilo que percepciona e o que a maioria unânime percepciona. Perante julgamentos unânimes da maioria, o sujeito ingénuo começa a sentir uma grande incerteza relativamente à sua resposta, sendo o desenlace do dilema, para uma grande parte dos sujeitos, o conformismo à resposta da maioria.

Os resultados desta experiência levaram Asch (*id.*, *ibid.*) a colocar algumas questões que conduziram a novas situações experimentais. Em primeiro lugar o autor questionou-se acerca do modo como os resultados obtidos poderiam estar ligados ao facto do sujeito ingénuo ser confrontado com uma maioria unânime. Por outro lado, os resultados obtidos nesta experiência poderiam estar ligados à pressão exercida por uma maioria bastante grande em termos do número de sujeitos que a compunha. Neste sentido, o autor questionou-se acerca do efeito que uma redução numérica dessa maioria poderia produzir.

A primeira destas questões foi testada numa situação experimental idêntica à da primeira experiência mas desta vez o sujeito ingênuo contava com o apoio de um sujeito comparsa, instruído para fornecer respostas correctas ao longo de toda a experiência. Este sujeito encontrava-se sentado ao lado do sujeito ingênuo e os seus julgamentos precediam sempre os julgamentos do último. Os resultados desta nova experiência mostram uma redução do efeitos da maioria nas respostas do sujeito ingênuo. De facto, num total de 126 estimativas, verificaram-se apenas 16 erros de julgamento, ou seja, de conformismo à maioria. Esta nova situação experimental revela-se particularmente importante no sentido em que a introdução de um sujeito que rompe a unanimidade da maioria ajuda o sujeito ingênuo a fundamentar os seus julgamentos.

A segunda questão foi operacionalizada através de variadas situações experimentais. Numa dessas situações, Asch procedeu a uma inversão da experiência original, ou seja, em vez de uma maioria de sujeitos comparsas contra uma minoria de um sujeito ingênuo, esta situação experimental colocava uma maioria de sujeitos ingênuos contra uma minoria de um sujeito comparsa. O autor verificou que as respostas do sujeito instruído pelo experimentador não exerceram qualquer tipo de influência nas respostas da maioria ingênuo. Uma outra situação experimental colocava uma grupo de onze sujeitos ingênuos contra um grupo de nove sujeitos comparsas. Os resultados evidenciam que o grupo de sujeitos ingênuos manteve a sua independência relativamente ao grupo de comparsas. Estas situações experimentais mostram que cada membro do grupo de sujeitos ingênuos sentiu-se apoiado pelos julgamentos dos outros membros, mantendo a sua independência em relação ao grupo dos sujeitos comparsas do experimentador.

Influência da autoridade

As experiências levadas a cabo por Stanley Milgram nos anos 60 constituem um marco de extrema relevância para a Psicologia Social e das Organizações, tendo sido amplamente discutidas, quer ao nível da comunidade científica quer da comunidade civil, pelos seus resultados surpreendentes.

Sob o pretexto de estudar os efeitos da punição na aprendizagem, Milgram (1974) criou diversas situações experimentais onde um sujeito (comparsa do experimentador) desempenhava o papel de aluno e, outro sujeito (sujeito ingênuo) desempenhava o papel de professor. Após um sorteio fictício para a distribuição de tarefas (professor *versus* aluno), os participantes eram conduzidos a uma sala onde o aluno (comparsa do experimentador) era atado a uma cadeira eléctrica, sendo igualmente preso um electródo no seu pulso e outro ligado a um gerador numa sala adjacente. A tarefa de aprendizagem consistia na memorização de pares associados de palavras, em que após a leitura por parte do professor de uma lista de pares de palavras e depois de ler a primeira palavra de cada par, juntamente com quatro alternativas de resposta, o aluno tinha de escolher a alternativa que tinha sido previamente emparelhada com a palavra respectiva. O gerador tinha um painel com trinta interruptores, numerados de quinze a quatrocentos volts, com etiquetas que iam desde "choque ligeiro" até "perigo: choque severo" (420 volts). Os interruptores numerados com 435 e 450 volts tinham etiquetas com apenas "xxx". Ao sujeito ingênuo (professor) era administrado um choque de 45 volts. De acordo com as instruções dadas pelo experimentador, o professor devia aplicar um choque ao aluno sempre que este fornecesse um resposta errada, aumentando progressivamente a intensidade em 15 volts por cada novo erro.

Num total de 40 sujeitos, 65% levou até ao final a tarefa (aplicação de uma descarga eléctrica de 450 volts), ou seja, obedeceram por completo ao experimentador, apesar dos pedidos repetidos do sujeito comparsa (aluno) para ser dispensado do seu papel.

A partir desta situação base, Milgram (*id.*, *ibid.*) realizou diversas variações experimentais. Numa derivação desta experiência, Milgram fez variar o grau de contacto do sujeito crítico com a vítima, acrescentando três novas condições à condição de contacto remoto descrita anteriormente: condição voz audível (o sujeito ingênuo ouvia os protestos crescentes da vítima a partir dos 150 volts), condição proximidade (o sujeito ingênuo e comparsa eram colocados na mesma sala, passando a vítima a ser também visível) e condição proximidade-contato (a vítima só recebia o choque se colocasse a mão numa placa, sendo o sujeito crítico obrigado a forçar a mão da vítima no caso de existir recusa). Milgram verificou que a obediência diminui significativamente à medida que aumentava a proximidade com a vítima.

Numa segunda derivação experimental, Milgram (*id.*, *ibid.*) procurou testar os efeitos da influência grupal na obediência do sujeito ingênuo. Nesta derivação foram introduzidos dois novos participantes (comparsas do experimentador). Fazendo uso de um sorteio forçado, um dos comparsas tomava o lugar de aluno e os restantes o lugar de professores. Assim, um dos professores lia a lista que o aluno tinha que aprender, o segundo referia-se a resposta era correcta ou não e o último (o sujeito ingênuo) aplicava os choques. Após a administração do choque de 150 volts e do protesto do aluno, o primeiro professor dizia desistir do desempenho da sua tarefa, passando esta a ser assumida pelo segundo professor. Com a administração do choque de 200 volts, o segundo professor exprinha a sua compaixão pelo aluno, abandonava o lugar e juntava-se ao primeiro professor no canto da sala. O experimentador solicitava ao sujeito ingênuo que assumisse o total controlo da tarefa para que se prosseguisse a experiência. Os resultados revelam que 36 dos 40 sujeitos que participaram na tarefa recusaram continuar a experiência após a desistência dos outros dois professores. Estes resultados permitiram Milgram concluir que a sucessiva desistência dos sujeitos permitiu ao sujeito ingênuo questionar a autoridade do experimentador.

Noutras experiências, Milgram (*id.*, *ibid.*) manipulou ainda o prestígio da autoridade e a consistência da autoridade, verificando que nas situações de baixo prestígio da autoridade e na baixa consistência entre experimentadores o nível de obediência por parte dos sujeitos ingênuos baixava significativamente em relação aos resultados da experiência original.

Segundo Milgram os resultados destas experiências devem-se ao facto de os sujeitos sentirem que existe uma autoridade que se responsabiliza pelas consequências dos seus comportamentos, criando um sentimento de desresponsabilização.

Apesar dos resultados destas experiências serem impressionantes e até perturbantes, Garcia-Marques (1996) avança três argumentos que nos podem ajudar a compreender estes resultados e simultaneamente a questionar a sua generalização. Em primeiro lugar, o autor salienta que a interpretação dada por Milgram (1974) aos resultados das suas experiências envolve uma generalização para a realidade social sem uma posição teórica definida. Por outro lado, o facto do autor afirmar que qualquer autoridade legítima pode induzir obediência é relativamente paradoxal, uma vez que esta autoridade é sempre exercida numa área de competência específica. Por fim, o argumento da desresponsabilização dos sujeitos pelos resultados da experiência é de alguma forma limitado, uma vez que ausência física da autoridade diminui consideravelmente a obediência dos sujeitos.

Inovação ou influência da minoria

Até agora estivemos a ver um conjunto de experiências em que um sujeito se conforma a uma maioria (Asch, 1952/1987) ou a uma fonte de autoridade (Milgram, 1974). Contudo, alguns psicólogos sociais tentaram também compreender como é que os indivíduos que têm menos poder ou que constituem minorias numéricas exercem influência.

Nos anos 70, Moscovici (1976b) e Moscovici e Faucheux (1972) realizaram uma crítica à forma como a influência social estava a ser estudada pelos psicólogos sociais, considerando que a perspectiva funcionalista vigente era demasiado limitada para compreender o fenómeno no seu todo. De facto, esta perspectiva via o indivíduo ou a minoria como agentes passivos que se conformam à perspectiva da maioria ou, como forma de evitar essa influência, permanecem independentes. Contudo, segundo estes autores, se os estudos sobre influência social consideram a mudança para além do controlo social, torna-se claro que as minorias influenciam as majorias e os indivíduos considerados inicialmente desviantes podem tornar-se elementos prevaletentes (Nemeth e Shaw, 1989). A fim de estudar a influência da minoria numa maioria, Moscovici (Moscovici, Lage e Naffrechoux, 1969) construiu um paradigma experimental. A situação era apresentada aos sujeitos como sendo um estudo sobre a percepção de cores e a experiência compreendia quatro fases. Numa primeira fase, era realizado um teste de acuidade visual aos indivíduos (seis) no sentido de eliminar os sujeitos com problemas de visão e garantir que todos os participantes tinham um nível de visão considerado normal. Na segunda fase, foram projectados 24 diapositivos com dois tipos de filtros (um com gama azul e que permitia a passagem dos raios luminosos e outros que reduzia a intensidade luminosa). Os sujeitos, em grupos de seis, tinham que avaliar a cor do diapositivo e o seu brilho, sendo os seus julgamentos anunciados publicamente e sempre pela mesma ordem. No grupo experimental dois dos seis membros do grupo eram comparsas do experimentador (que intervinham em primeiro e em segundo ou em primeiro e em quarto lugar) e respondiam de forma consistente que os diapositivos azuis eram verdes (o grupo de controlo era constituído apenas por sujeitos ingénus). Quanto ao julgamento do brilho, os sujeitos comparsas respondiam de acordo com a sua percepção, dado que a variável dependente era o número de respostas verde dadas pelos sujeitos ingénus. Na terceira fase foi aplicado o teste de Farnsworth sobre percepção de cores, dizendo aos sujeitos que se tratava de um teste para estudar os efeitos da fadiga na percepção de cores. O objectivo desta era verificar em que medida as respostas da minoria alteravam a diferença entre o azul e o verde, correspondendo este resultado a uma aceitação da minoria. Na última fase os sujeitos respondiam a um questionário pós-experimental.

Os resultados deste estudo mostram que na condição experimental os sujeitos deram 8,4% de respostas verde. Contudo, quando os dois comparsas eram inconsistentes nos seus julgamentos, o resultado de respostas verde foi inferior a 1%, não sendo significativamente diferente das respostas do grupo de controlo. Os resultados do teste de Farnsworth mostram ainda que os sujeitos do grupo experimental consideraram um maior número de círculos da gama verde/azul como verdes do que os sujeitos da situação de controlo. Por fim, a análise do questionário pós-experimental revela que os comparsas do experimentador foram avaliados pelos sujeitos ingénus como menos competentes na percepção de cores mas, contudo, mais autoconfiantes.

As experiências realizadas por Moscovici (1976b), permitem-nos chegar a um conjunto de conclusões acerca do fenómeno da inovação e as condições que potencializam o seu aparecimento. Em primeiro lugar, a inovação da minoria deve-se à capacidade de induzir uma percepção de consistência, de tal forma que, se as suas respostas foram diversificadas mas coerentes, a minoria é mais eficaz do que se mantiver constantemente a mesma resposta. Contudo, segundo Moscovici não basta que a minoria seja consistente para que o fenómeno se verifique. De facto, os resultados das suas experiências revelam que o impacto de uma minoria é determinado não só pela consistência percebida do seu comportamento, mas também pela autoconfiança percebida nas suas respostas. Por fim, e tal como já foi referido, apesar da influência da maioria produzir uma maior aceitação pública, a influência de uma minoria produz uma maioria aceitação privada, o que permite distinguir entre submissão (influência da maioria) e conversão (influência da minoria).

O trabalho em equipa no contexto organizacional

A utilização de novas práticas por parte das organizações, como os circuitos de qualidade, grupos semi-autónomos e *task-forces* sugerem que o trabalho em equipa está, cada vez mais, a tornar-se uma forma de realizar o trabalho no contexto organizacional. Contudo, tal como é salientado por Leavitt (1975), a utilização de grupos de trabalho no contexto organizacional pode conduzir a alguns problemas que merecem aqui alguma atenção. De facto, os membros do grupo podem despendar a sua energia e tempo disponível sem conseguirem realizar o trabalho; por outro lado, os membros do grupo podem desenvolver uma norma de produtividade abaixo dos padrões desejáveis (Mayo, 1945); e por fim, a realização do trabalho em grupo pode conduzir a decisões de baixa qualidade (Janis, 1972) ou aumentar o stress e sentimento de frustração dos seus membros (Hackman, 1987). Neste sentido, é de extrema importância pensarmos sobre a forma de conceber e gerir os grupos de trabalho nas organizações.

Apesar da importância deste tópico, não existe nenhum modelo teórico ou empírico, suficientemente testado, que garanta às organizações a eficácia da utilização de grupos de trabalho.

Produtividade e eficácia

O conceito de produtividade, originalmente utilizados pelos economistas no início do século XX, tem sido alvo de diferentes definições e operacionalizações ao longo do tempo. O termo tem sido utilizado para diferentes níveis de análise (individual, grupo e organizacional), sendo muitas vezes entendido como sinónimo de desempenho, eficiência, eficácia ou mesmo competitividade.

Apesar da diversidade de definições de produtividade, Pritchard (1992) considera que a sua maioria pode ser englobada numa das três categorias seguintes: produtividade como uma função entre os *inputs* e os resultados; produtividade como uma combinação de eficiência e eficácia; e produtividade como uma característica que conduz ao bom funcionamento da organização.

A primeira destas categorias de definições considera que a produtividade pode ser calculada dividindo os resultados pelos *inputs*. Assim, se pretendêssemos calcular a produtividade de determinado indivíduo numa organização, teríamos que calcular o valor monetário do resultado do seu trabalho e dividi-lo pelos os custos envolvidos (por exem-



plo, salário do indivíduo, materiais utilizados, energia consumida, etc.). A segunda categoria de definições considera que a produtividade é uma combinação da eficiência e da eficácia, ou seja da relação resultados/*inputs* e dos resultados alcançados em função de um determinado objectivo. Por fim, a terceira categoria de definições de produtividade é, segundo Pritchard (1992), a mais abrangente uma vez que inclui qualquer característica que permita um melhor funcionamento da organização. Deste modo, para além de incluir conceitos como eficiência e eficácia, esta definição de produtividade inclui também outros factores como é o caso do absentismo, turnover, satisfação do cliente, etc.

No que diz respeito ao conceito de eficácia, é também possível encontrarmos na literatura uma diversidade de definições. Contudo, estas definições têm em comum o facto de considerarem a eficácia como um construto que se baseia nos valores e preferências dos membros de uma organização, devendo estar sempre associado a uma medida concreta (Cameron, 1986). Enquanto construto, a eficácia não pode ser directamente observada nem objectivamente manipulada, pelo que traduz uma ideia e não uma realidade objectiva. Por outro lado, o facto da eficácia reflectir os valores e as preferências dos membros de uma organização, leva-nos a concluir que o conceito de eficácia varia em função dos membros e dos critérios que são utilizados para avaliá-la. Por fim, a delimitação do conceito de eficácia depende ainda da medida de avaliação que é utilizada. Segundo Cameron (*id.*, *ibid.*), a definição dos critérios para medir a eficácia depende, de entre outros: de quem avalia a eficácia (empregados, clientes, acionistas); do domínio de actividade em que se foca (processo produtivo, concepção de um novo produto); do nível de análise utilizado (satisfação dos empregados, lucro ou competitividade da organização); do objectivo de avaliar a eficácia (para identificar pontos fracos na realização do trabalho, para reconhecer o trabalho de uma equipa) e do tipo de dados que são utilizados (dados financeiros, percepção dos empregados, satisfação dos clientes). Com base no exposto anteriormente, podemos desde já concluir que a eficácia é um dos aspectos da produtividade das equipas. Mas, dada a complexidade do conceito de eficácia será possível avaliar objectivamente a eficácia do trabalho de equipa?

Savoie e Beaudin (1995) consideram que a eficácia "é um julgamento emitido por aqueles que têm legitimidade para o fazerem, sobre os produtos e resultados da equipa" (*id.*, *ibid.*: 119). Para que possam emitir um julgamento, os indivíduos devem definir um referente de comparação, que lhes permita avaliar, de acordo com os critérios ou dimensões pré-identificadas, a eficácia da equipa de trabalho. Neste sentido, Savoie e Beaudin (*id.*, *ibid.*) identificaram quatro dimensões que permitem avaliar a eficácia do trabalho em equipa: qualidade da experiência em grupo, rendimento da equipa, legitimidade da equipa e envolvimento dos membros (ver Quadro 12.3).

Quadro 12.3
Dimensões e indicadores de eficácia do trabalho em equipa (adaptado de Savoie e Beaudin, 1995: 121)

Qualidade da experiência em grupo	Rendimento da equipa
Qualidade do clima	Produtividade
Satisfação no trabalho	Economia de recursos
Suporte no trabalho	Renunciabilidade
Conhecimentos profissionais	Realização da tarefa
Competências	
Legitimidade da equipa	Envolvimento dos membros
Legitimidade junto da organização	Envolvimento dos membros na equipa
Legitimidade junto dos clientes	Capacidade de adaptação
Legitimidade junto das chefias	

Estas quatro dimensões são classificadas por Savoie e Beaudin (*id.*, *ibid.*) como sendo dimensões potenciais do resultado do trabalho em equipa, pelo facto dos indivíduos, nos seus julgamentos, poderem utilizar apenas algumas destas dimensões, dependendo das suas preferências ou mesmo prioridades.

O modelo de eficácia de grupo de Hackman

A importância do modelo de eficácia de grupo de Hackman (1987) reside no facto de permitir estabelecer uma ligação entre a compreensão do comportamento do grupo e a forma de o melhorar. De facto, o objectivo deste modelo é, em primeiro lugar, identificar os factores que podem facilitar ou inibir a eficácia da realização das tarefas em grupo e utilizá-los de forma a que possa ocorrer uma mudança real no seu desempenho. Assim, segundo o autor, as variáveis utilizadas no modelo necessitam de ser poderosas (isto é, necessitam de ser relevantes para o desempenho do grupo), possíveis de manipular (isto é, podem ser alteradas na organização) e acessíveis (as pessoas podem compreendê-las e utilizá-las).

Este modelo foca-se exclusivamente nos grupos de trabalho no contexto organizacional e deve ser apenas utilizado com (1) grupos reais (sistemas sociais completos e intactos, com fronteiras e com papéis diferenciados entre os seus membros), (2) grupos que têm uma ou mais tarefas para desempenhar e que o seu trabalho resulta em produtos mensuráveis e (3) grupos que desenvolvem a sua actividade dentro de uma organização.

No que diz respeito à eficácia, Hackman (*id.*, *ibid.*) utiliza três critérios que compreendem os resultados do trabalho em grupo, o estado do grupo como unidade de desempenho e ainda a impacto das experiências do trabalho em grupo para cada um dos seus membros. Assim, o autor considera que:

- O resultado produzido pelo grupo de trabalho deverá corresponder ou exceder os padrões de desempenho das pessoas que o recebem e/ou analisam.
- Os processos sociais utilizados para realizar o trabalho deverão manter ou aumentar a capacidade dos membros do grupo de trabalhar em tarefas futuras.
- As experiências vividas no seio do grupo devem aumentar a satisfação dos membros e não frustrar as suas necessidades pessoais.

O modelo de eficácia de grupo de Hackman (*id.*, *ibid.*) (ver Figura 12.2) assume que a eficácia dos grupos de trabalho na organização é função: a) do nível de esforço dos membros do grupo que colectivamente realizam tarefas de trabalho; b) do conhecimento e competências dos membros; e c) da adequabilidade das estratégias usadas pelo grupo no seu trabalho.

Para além das variáveis acima referidas, Hackman considera que a eficácia do grupo pode ser influenciada pelo seguinte conjunto de variáveis: desenho do grupo (estrutura e composição do grupo, assim como as normas que regulam o comportamento dos seus membros), contexto organizacional (sistemas de recompensas e de informação e recursos disponíveis) e sinergias do grupo (resultante da interacção dos membros do grupo) (ver Quadro 12.4).

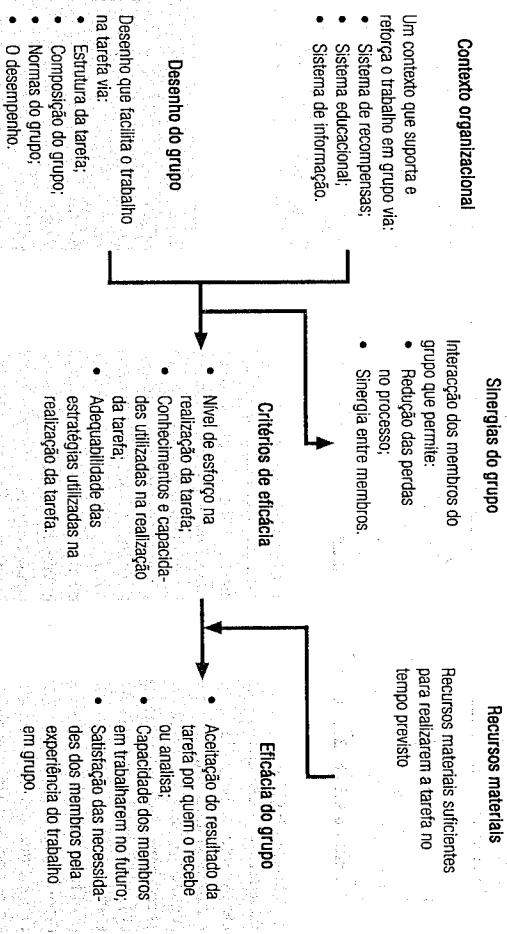


Figura 12.2
Modelo de eficácia de grupo de Hackman.
(Adaptado de Hackman, 1987, p. 410)

O desenho do grupo, que compreende a estrutura da tarefa, a composição do grupo e as normas do grupo, deverá aumentar o desempenho eficaz da tarefa e simultaneamente diminuir a possibilidade dos membros serem confrontados com obstáculos que impeçam a sua realização. De facto, apesar de o desenho do grupo não poder garantir a competência do grupo, este cria as condições que facilitam o desempenho eficaz da tarefa.

Por outro lado, o contexto organizacional, isto é, o sistema de recompensas, de formação e de informação, deverá reforçar o desenho do grupo, permitindo-lhe explorar o seu potencial. Para além destes aspectos, Hackman (*Id., ibid.*) considera ainda que os recursos disponíveis são um aspecto importante do contexto organizacional. Se os grupos não possuírem os equipamentos, tecnologia, as pessoas necessárias à realização da tarefa, não atingem os níveis de desempenho desejados.

Por fim, as sinergias do grupo funcionam como harmonizadoras do impacto do desenho do grupo e do contexto. As sinergias positivas (isto é, quando os ganhos provocados pela interação dos membros são superiores às perdas do processo) podem ajudar o grupo a ultrapassar as limitações de um mau contexto de trabalho e, no caso das condições de desempenho serem favoráveis, podem ajudar a explorar as oportunidades de que advém dessa situação. Contudo, se as sinergias forem negativas, Hackman (*Id., ibid.*) considera que estas podem maximizar os efeitos de um mau contexto de desempenho ou impossibilitar o grupo de tirar mais valias de um contexto favorável ao desempenho.

Condições para aumentar o esforço do grupo			
Condições para aumentar o esforço do grupo		Condições para aumentar os conhecimentos e as competências do grupo	
Condições para aumentar o esforço do grupo		Condições para aumentar a adequabilidade das estratégias de desempenho	
Contexto organizacional	• A tarefa exige um conjunto variado de competências.	• Indivíduos com experiência relevante para a tarefa a realizar.	• Normas do grupo que facilitem a auto-regulação.
	• A tarefa do grupo é importante e conduz a um resultado visível.	• O grupo tem apenas a dimensão necessária para realizar o trabalho.	• Normas do grupo que ajudem a análise das situações e o planeamento estratégico.
	• Os resultados do trabalho do grupo têm consequências para terceiros.	• Membros com competências quer técnicas quer relacionais.	
	• A tarefa permite uma elevada autonomia aos membros do grupo.	• Alguns heterogeneidade entre os membros do grupo.	
Contexto organizacional	• A realização da tarefa permite a obtenção de feedback adequado sobre o desempenho do grupo.		
	• Objectivos de desempenho específicos e desafiantes.	• Existência de recursos humanos com formação académica relevante.	• Parâmetros de desempenho claros.
	• Consequências positivas por um desempenho elevado.	• Acessibilidade dos recursos necessários ao grupo.	• Acesso a dados sobre a probabilidade das consequências e estratégias alternativas.
	• Objectivos e recompensas focalizados no comportamento do grupo e não no individual.		
Sinergias do grupo	• Minimização da coordenação e perdas de motivação.	• Minimização do peso das contribuições desapropriadas dos membros.	• Minimização das perdas no processo de implementação.
	• Conseguir implicação com a equipa e com o trabalho.	• Incentivar a aprendizagem colectiva.	• Criação de planos estratégicos inovadores.

Quadro 12.4
Influência do desenho do grupo, contexto organizacional e sinergias do grupo nos critérios de eficácia do grupo.

Neste capítulo procuramos analisar o conceito de grupo, assim como os processos que lhe estão subjacentes no sentido de clarificar a sua importância e determinar as variáveis que contribuem para a eficácia do trabalho em grupo no contexto organizacional. Optámos por examinar os desenvolvimentos práticos e teóricos neste domínio, dando especial relevo aos estudos clássicos sobre os grupos, a sua maioria oriunda da Psicologia Social.

O desempenho do grupo, quer na presença de outros indivíduos quer em grupos em interação assume aqui especial relevo. A tentativa foi a de apresentar diferentes perspectivas sobre o desempenho do grupo, ficando o leitor habilitado para confrontar ideias e abordagens neste domínio.

Dado os inúmeros estudos quer teóricos quer empíricos que existem sobre esta temática, ficaram excluídos, certamente, temas igualmente relevantes para a melhor compreensão dos grupos e do trabalho em equipa no contexto organizacional.