

# 9

## Fundamentos do comportamento em grupo

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

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Depois de ler este capítulo, você será capaz de:

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

### VIDA REAL OU VIDA GRUPAL?

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



Bia Guedes

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

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

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

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

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

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

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

## Definindo e classificando grupos

### Grupo

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

### Grupos formais

Grupos de trabalho definidos pela estrutura da organização.

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

Grupos  
Grupos  
formais  
determ  
organiz  
surgem  
à neces  
intera

Grupo  
Grupo  
indivíduo  
reportar  
um super

Grupos  
Grupos  
se reúne  
determi

Grupo  
Grupo  
trabalha  
para ati  
comum  
cada un

Grupos  
Grupos  
que se  
compo  
mais ca

Teoria da  
social  
Teoria qu  
as pesso  
reações e  
fracasso  
seu grupo  
autoestim  
desempe

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Por que as pessoas formam grupos?

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

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

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

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

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

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

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

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

## Estágios de desenvolvimento do grupo

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

Mod  
estág  
desen  
gru  
Mod  
as eta  
os gru  
forma  
norma  
desen  
interr

Form  
Prime  
desen  
gru  
grand

Torme  
Segun  
desen  
gru  
por co  
memb

Norma  
Terceir  
desen  
gru  
por pro  
relacion  
coesão

Desem  
Quarto  
desen  
gru  
totalme

Interrup  
Estágio  
desen  
os gru  
caracter  
preocup  
com a c  
atividad  
o desen  
realizar

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

## O modelo de cinco estágios

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

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

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

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

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

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

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

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

Modelo de cinco estágios de desenvolvimento do grupo

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

### Formação

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

### Tormenta

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

### Normatização

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

### Desempenho

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

### Interrupção

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

Figura 9.1 Estágios de desenvolvimento do grupo



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



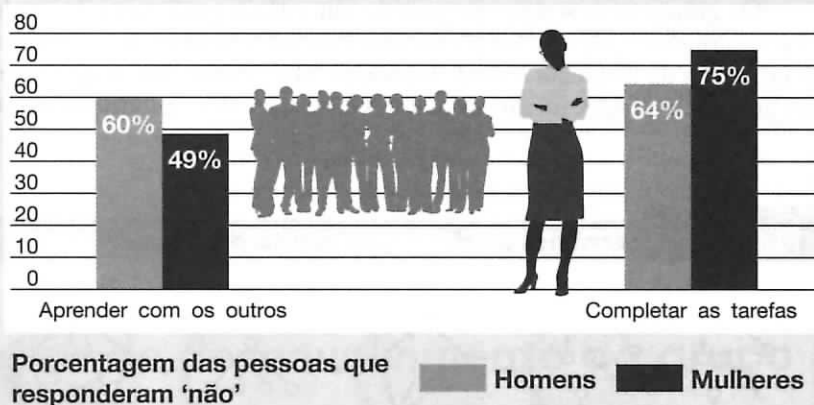
os grupos seguem o processo de cinco estágios, nem que o Estágio IV é sempre o mais desejável. Ainda assim, em um estudo feito com 15 franqueados da Green, uma empresa brasileira de vestuário infantil, observou-se que a formação da rede de franqueados seguiu a do modelo de cinco estágios de maneira consideravelmente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

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

## ENQUETE COMPORTAMENTAL

### Você gosta de trabalhar em grupo?

Você gosta de trabalhar em grupo para...



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

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

### Um modelo alternativo: para grupos temporários com prazos definidos

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

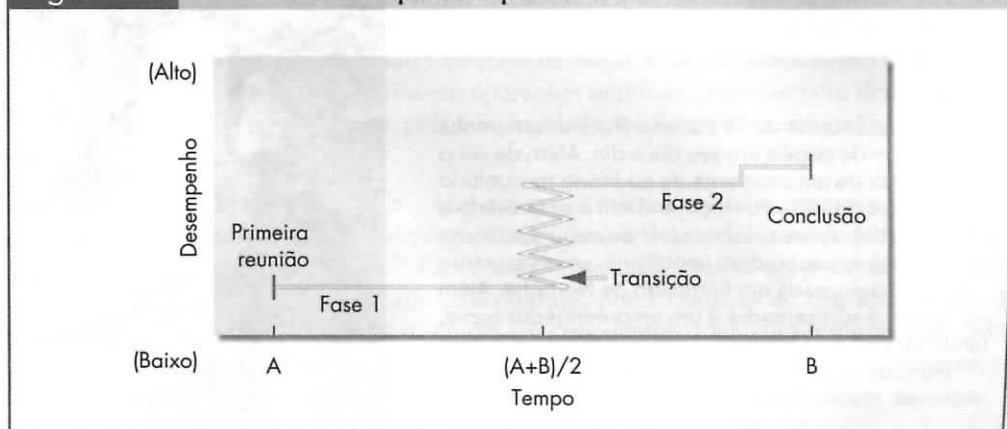
O primeiro encontro determina a direção do grupo. Um esboço dos padrões comportamentais e das premissas que orientarão a abordagem do projeto emerge nessa primeira reunião. Esses padrões duráveis podem surgir nos primeiros segundos de vida do grupo. Uma vez determinada, a direção do grupo é solidificada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

Uma das descobertas mais interessantes desses estudos dos grupos<sup>20</sup> é a de que todos eles passam pela transição exatamente no mesmo ponto de seu cronograma — precisamente na metade de seu tempo de vida, entre a primeira reunião e sua data oficial de encerramento — independentemente do tempo de vida previsto ser de apenas uma hora ou de seis meses. É como se os grupos experimentassem universalmente uma crise de meia-idade. Esse ponto parece funcionar como um despertador, alertando os membros do grupo de que o tempo é limitado e é preciso seguir em frente. Essa fase de transição encerra a Fase 1 e é caracterizada por inúmeras mudanças, que derrubam os padrões anteriores e adotam novas perspectivas. A transição estabelece uma revisão da direção para a Fase 2, uma nova etapa de equilíbrio ou de inércia. Nessa fase, os membros do grupo executam os planos elaborados no período de transição.

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

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

Figura 9.2 O modelo de equilíbrio pontuado



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

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

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

### Papéis

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

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

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

#### Papel

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Um experimento parecido foi realizado pela BBC no formato de um *reality show*.<sup>26</sup> Os resultados foram drasticamente diferentes daqueles do experimento de Zimbardo. Os 'guardas' foram muito mais cuidadosos em seu comportamento e limitaram o tratamento agressivo dos 'prisioneiros'. Muitas vezes, eles mencionaram sua preocupação sobre como suas ações seriam encaradas. Em resumo, eles não assumiram seus papéis por completo, possivelmente porque sabiam que seu comportamento estava sendo observado por milhões de telespectadores. À medida que a identidade compartilhada crescia entre os 'prisioneiros', eles ofereciam apoio social em níveis mais altos uns aos outros, e um sistema igualitário se formou entre eles e os guardas. Phillip Zimbardo alegou que o estudo da BBC não podia ser considerado uma repetição do seu por várias razões, mas reconhece que os resultados demonstram que tanto os guardas quanto os prisioneiros agem diferentemente quando monitorados de perto. Esses resultados sugerem que podem-se limitar os abusos de papéis quando as pessoas têm consciência de seu comportamento.

## Normas

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

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

**Normas**  
Padrões aceitáveis  
de comportamento  
compartilhados pelos  
membros do grupo.

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

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

**Os estudos em Hawthorne** Antes do início da década de 1930 não havia um exame amplo da influência das normas no comportamento dos trabalhadores. Essa análise surgiu de uma série de estudos realizados em Hawthorne, na Western Electric Company, em Chicago, entre 1924 e 1932.<sup>32</sup> Originalmente iniciados por engenheiros da própria Western Electric e, depois, supervisionados pelo professor de Harvard Elton Mayo, os estudos concluíram que os comportamentos e sentimentos dos trabalhadores estão intimamente relacionados, que as influências do grupo afetam de maneira significativa o comportamento individual, que os padrões do grupo têm uma forte influência sobre os resultados individuais e que o dinheiro é um fator menor na determinação de resultados se comparado com as normas do grupo, os sentimentos do grupo e a segurança.

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

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



Nivaldo/Acervo UH/Folhapress

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Guilherme Lara Campos/Folhapress

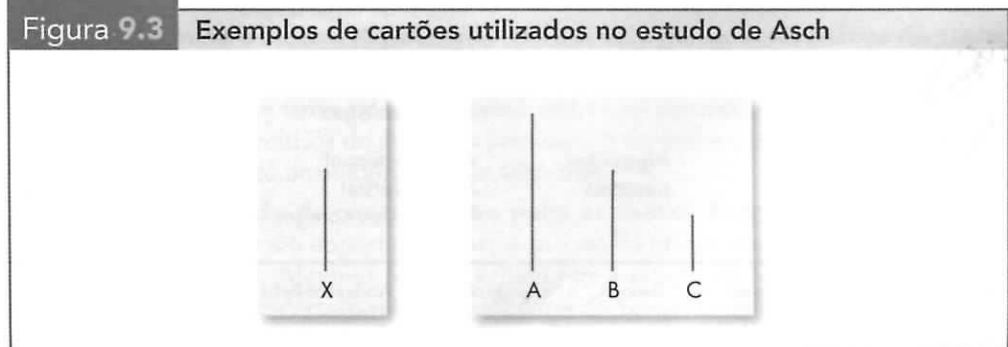
das linhas era bastante óbvia e, sob condições normais, os indivíduos cometiam menos de um por cento de erros ao anunciar em voz alta qual das três linhas do segundo cartão era igual à linha do primeiro. Mas o que aconteceria se os membros do grupo comessem a dar respostas incorretas? A pressão para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

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

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

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

Figura 9.3 Exemplos de cartões utilizados no estudo de Asch



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

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

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

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

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

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

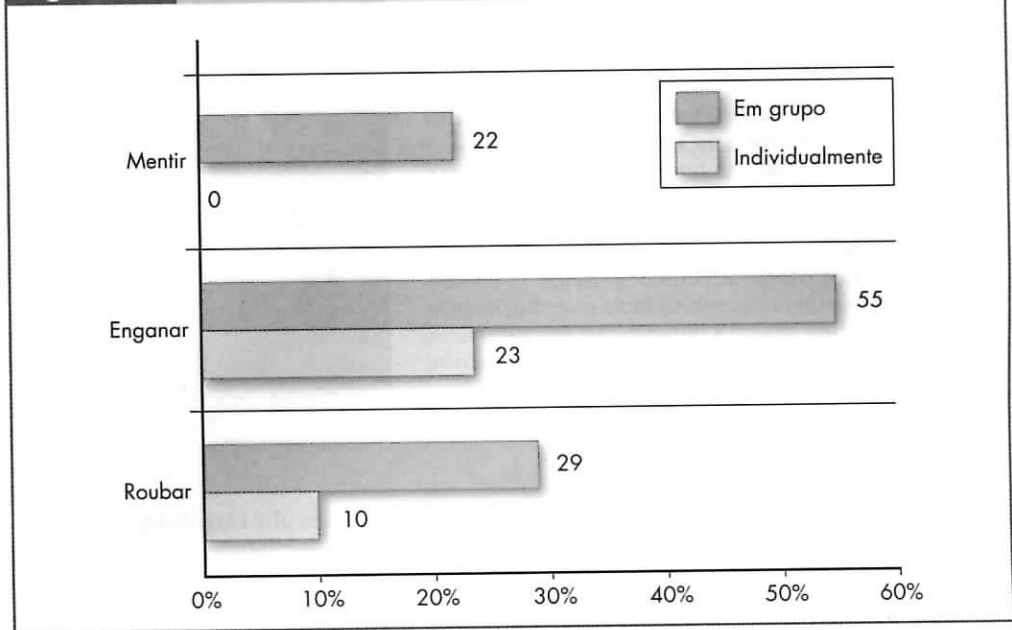
Desvios de comportamento no ambiente de trabalho  
Comportamento voluntário que viola importantes normas organizacionais e, dessa forma, ameaça o bem-estar da organização ou de seus membros. Também chamado comportamento antissocial ou incivilidade do ambiente de trabalho.

**Quadro 9.1** Tipologia de desvios de comportamento no ambiente de trabalho

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

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

Figura 9.4 Grupos e desvios de comportamento no trabalho



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

### Status

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA MÍDIA

### A banda do Eu Sozinho

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

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

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

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

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

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

## Tamanho

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

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

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

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

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

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

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

## Coesão

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

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

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

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

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

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

## Tomada de decisões em grupo

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

### Grupos versus indivíduos

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

A Brascontel, distribuidora de equipamentos de telefonia de São Paulo, busca elevar a coesão de seus representantes de vendas com o objetivo de conquistar novos clientes e de manter os atuais. Uma das formas encontradas para atingir esse objetivo são as festas de confraternização. Em um desses encontros, a empresa financiou um churrasco em um cartódromo da cidade. Dessa maneira, os representantes sentem-se mais unidos e comprometidos com o bom resultado de toda a equipe.<sup>64</sup>



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

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL INTERNACIONAL

### Coesão de grupo nas diferentes culturas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## MITO OU CIÊNCIA?

### Duas cabeças são melhores do que uma?

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

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

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

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

## Pensamento de grupo e mudança de posição do grupo

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

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

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

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

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

Todos já observamos os sintomas do pensamento de grupo:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Técnicas de tomada de decisões em grupo

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

O **brainstorming** pode superar as pressões para a conformidade que dificultam o desenvolvimento de alternativas criativas<sup>78</sup> ao estimular toda e qualquer alternativa ao mesmo tempo em que impede críticas a elas.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Quadro 9.2 Avaliação da eficácia dos grupos

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

## Implicações globais

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Resumo e implicações para os gestores

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

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

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

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

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

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

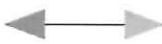
Por último, a coesão também pode ou não influenciar o nível de produtividade do grupo, dependendo de suas normas com relação ao desempenho.

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

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

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

## Ponto



## Contraponto

## Todo trabalho deveria ser planejado para funcionar em grupo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- 1.
  - 2.
  - 3.
  - 4.
  - 5.
  - 6.
- Sobr...
- lhas.
- dia, v
- conta
- o
- que e
- escura
- Sua t...
- Se
- roteiro
- respos
- para re
1. A p...
  - fog...
  - mé...
  - a)
  - b)
  - c)
  - d)
2. Oco...
  - sinal
  - form
  - a) d
  - b) q
  - c) q
  - d) tr
3. Você...
  - um po

## Questões para revisão

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

## Exercício em grupo

### Sobrevivência no mundo selvagem

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

### Sua tarefa

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

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

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

### Atividade

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

### Pontuação

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

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

### Questões para discussão

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

## Dilema ético

### Lidando com folgados

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

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

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

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

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

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

## Estudo de caso 1

**“Se duas cabeças pensam melhor do que uma, quatro são ainda melhor?”**

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

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

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

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

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

### Questões

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

## Estudo de caso 2

### Entrosamento dourado

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

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

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

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

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

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

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

## Notas

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

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

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

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

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