

CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MUDANÇA NAS EMPRESAS

Dóris Lieth Peçanha^()*
*Edgard José Carbonell Menezes^(**)*

RESUMO

Analisa-se a questão da mudança apoiados na idéia de que organizações de sucesso são aquelas que podem mudar em resposta à competição e cujos empregados constituem uma força em direção à inovação. O objetivo deste trabalho reside em transferir conhecimentos da Psicologia Social concernentes à promoção de mudanças, para a área gerencial. Sintetizam-se os resultados de algumas pesquisas de caráter experimental, consideradas importantes por suas implicações teórico-práticas, particularmente aquelas referentes ao estudo das mudanças de atitudes e à emergência da criatividade nos grupos de trabalho. Conclui-se que os estudos sobre os fatores multidimensionais que contribuem para facilitar processos de mudança e criatividade crescem em complexidade. Partem de análises comportamentais para, posteriormente, incluir o aspecto cognitivo, valorizando as 'representações' mentais feitas pelos sujeitos. Contudo, observa-se uma lacuna nos trabalhos científicos quanto ao estudo dos fatores afetivos ou subjetivos envolvidos na questão da mudança. A inclusão da subjetividade ocorre a partir da intervenção dos estudiosos da psicanálise no campo social e laboral, o que é exemplificado com algumas contribuições significativas provenientes da psicodinâmica do trabalho.

^(*) Psicóloga e Professora Adjunta da Universidade de São Carlos (UFSCar); doutora em psicologia pelo Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo (IPUSP - São Paulo) e pelo Institut de Psychologie da Université René Descartes (Sorbonne - Paris V), Paris, França e Mestre em Psicologia do Desenvolvimento pelo Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: doris@power.ufscar.br.

^(**) Professor Assistente do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Londrina; Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo; Mestre pela FEA/USP; Engenheiro pela Universidade Mackenzie; Especialização em Engenharia de Telecomunicações pela NTT, Tóquio, Japão; Docente do PROVAR/FEA/USP - Programa de Administração no Varejo e Consultor de Empresas. E-mail: emag@sercomtel.com.br.

APRESENTAÇÃO

O fenômeno da globalização insere-se na vida das empresas, independentemente de seu porte ou segmento de atuação, acarretando, freqüentemente, o declínio de vendas e o desemprego. Contudo, esse impacto é mediado por diversos elementos como a atratividade do mercado e fatores endógenos competitivos da própria empresa (Menezes e Santos, 1997). De qualquer forma, frente ao problema colocado pelas contingências internacionais, governos preocupam-se e buscam estimular, de maneira mais ou menos efetiva, a economia de seus países. A preocupação, com as empresas brasileiras e a necessidade de torná-las competitivas, nesse novo cenário internacional, aparece no discurso de gerentes e é lugar comum na literatura sobre o assunto. Vem consolidando-se a idéia de que organizações de sucesso são aquelas que podem mudar em resposta à competição e cujos empregados constituem uma força em direção à inovação e à mudança (Robbins, 1996). A inovação significativa, ao lado da redução de custos e da maximização das oportunidades de lucro¹, tem sido indicada como uma das estratégias importantes para que uma organização atinja seus objetivos (Galunic e Eisenhardt, 1994; Miles e Snow, 1978; Miller, 1987). Por sua vez, Menezes e Santos (1997) forneceram parâmetros para a sistematização de estratégias de crescimento empresarial. A partir de pesquisa teórica e empírica, esses autores evidenciaram que a 'cultura de mudança e aprendizagem' constitui-se num dos fatores condicionantes do crescimento das empresas.

Como se vê, a questão da mudança nas organizações, a fim de responder às exigências do contexto contemporâneo, constitui-se num importante problema sócio-econômico. Tema amplo, complexo e multideterminado, seu enfoque pode ser feito de diferentes formas e com base em diferentes teorias. Em Administração, a mudança geralmente é tratada a partir de uma macro visão dirigida para a estrutura, tecnologia, ambiente físico e pessoas (Robertson et al., 1993). O inte-

resse recente dos pesquisadores pela cultura das empresas, em particular na avaliação de seu potencial para mudar e aprender (Easterby-Smith, 1997; Fleury e Fleury, 1995; Hawkins, 1997; Peçanha, 1997) também converge nesta direção. Mas, o estudo desse assunto, em termos comportamentais, pode ir do micro (atitude de cada indivíduo) ao macro (cultura organizacional). Assim, a mudança passa pelos indivíduos e pelo trabalho de grupo, ou de equipe, que se generaliza na maioria das organizações e ainda que, muitas vezes, não assumido por estas, constitui-se num dos vetores formadores das estruturas sociais e organizacionais.

Neste trabalho, vamos nos limitar a certos aspectos psicológicos da mudança em indivíduos e grupos que sugerem implicações importantes para o estabelecimento de estratégias de crescimento empresarial, mas que, em geral, permanecem desconhecidos dos gestores devido a escassez de diálogo interdisciplinar.

O objetivo deste trabalho reside em levar para o campo administrativo as contribuições da Psicologia Social. Esta trabalha com conceitos provenientes da Psicologia e da Sociologia, enfocando a influência que as pessoas exercem entre si. Uma de sua principais áreas de estudo tem sido a mudança - como implementá-la e como reduzir as barreiras para a sua aceitação (Robbins, 1996) Far-se-á uma resenha dos resultados de algumas pesquisas de caráter experimental, consideradas importantes por suas implicações teórico-práticas, particularmente aquelas referentes ao estudo das mudanças de atitudes e à emergência da criatividade nos grupos de trabalho. Longe de fornecer um panorama completo do assunto, o que se pretende é transferir certos conhecimentos que possam ser utilizados, enriquecidos ou refutados por aqueles que estão envolvidos com problemas de mudanças em suas organizações.

Mudança de Atitudes

As atitudes dizem respeito às avaliações ou julgamentos em relação a objetos, pessoas ou eventos. No área de comportamento nas organizações são estudadas particularmente as atitudes

¹ "Estratégia de imitação" porque tenta obter o máximo a partir das duas estratégias anteriores (Robbins, 1996, p. 570)

de satisfação e grau de envolvimento no trabalho, bem como o compromisso organizacional (Robbins, 1996) que não serão objeto deste trabalho, tendo em vista sua difusão na área administrativa. Diversos estudos sobre mudança de atitudes levaram a concebê-la como um fenômeno complexo e multideterminado, comportando três elementos: cognição, afeto e conduta (Breckler, 1984). As pesquisas fundamentais em Psicologia Social referem-se ao estudo das condições nas quais as atitudes ou posições individuais ou coletivas mudam de sentido ou de intensidade. Muitos autores mostraram, experimentalmente, que a **mudança** depende de características: (a) da fonte; (b) da mensagem e (c) do receptor (Montmollin, 1990), esquema conhecido em comunicação. Esses fatores encontram-se estritamente relacionados mas, por questões didáticas, serão expostos de forma sucessiva.

a) A **fonte** refere-se a quem exprime e defende sua opinião, mesmo quando a mensagem provém, ou foi transmitida por outra pessoa. O fenômeno da persuasão de uma ou mais pessoas tende a ocorrer mediante fatores como credibilidade, confiança e atração despertada pela fonte (Montmollin, 1990). Credibilidade, por si só, implica em confiança, competência e objetividade (Robbins, 1996). Mas as conclusões referidas tornam-se relativas quando se considera as características do receptor. Que importa se a fonte é competente, se não for percebida como tal pelo sujeito alvo da comunicação persuasiva? Portanto, o efeito da fonte é mediado pela percepção das pessoas, e muitos são os trabalhos concernentes a essas diferentes variáveis e suas múltiplas possibilidades de conjugação. Assim, a atração ou simpatia despertada pela fonte tende ao favorecimento da atenção prestada à mensagem, mas ela não é uma condição suficiente porque também se pode ficar obnubilado pela fonte de forma a não atentar para o que ela comunica. Exemplo deste último caso: Um consultor (fonte), julgado competente, fora contratado para implantar um programa de qualidade (mensagem) numa empresa, através de trabalho com pequenos grupos. Contudo, como se não bastasse o desvio da atenção da mensa-

gem para os atributos externos da fonte (vestuário chamativo), o ambiente encontrava-se excessivamente decorado, com muitos cartazes que, embora alusivos ao tema, eram dispostos nos dois lados da sala. Resultado: a atenção dos funcionários dividia-se entre a fonte e os demais estímulos provenientes do ambiente, deixando, em segundo plano, o conteúdo da palestra. No comportamento, a audiência expressava certa agitação (movimentava a cabeça de um lado para outro), mas quando questionada tendia a permanecer em silêncio, o que foi mal interpretado pelos dirigentes como resistência à mudança.

Para que o receptor mude no sentido evocado pela mensagem é preciso que ele a tenha compreendido. A capacidade da fonte de expressar claramente seu pensamento desempenha aqui um papel importante (Montmollin, 1990).

Entretanto, esses fatores parecem incompletos sem o reconhecimento do tipo de aprendizagem utilizado pelo público alvo. O conteúdo da mensagem tende a se melhor apreendido quando se serve dos meios de aprendizagem predominantes na pessoa ou no grupo a quem se destina. Assim, explicar a cadeia de processos que leva à qualidade, torna-se desinteressante ou quase inútil para as pessoas que se regem por um tipo de pensamento global, dedutivo. Neste caso, em nossa experiência, tende a ser mais produtivo fazer o movimento inverso, por exemplo, apresentar os resultados finais de uma organização que implantou o sistema de qualidade e solicitar ao grupo (receptor) que deduza as operações necessárias para chegar a esse resultado., Segundo Robbins (1996) trata-se, aqui, de técnica de persuasão oral que tende a ser mais efetiva quando feita de forma positiva, com apoio em fortes evidências, com desenvolvimento lógico e envolvendo a emoção dos funcionários. Além disso, treinamentos incluindo *workshops* ou seminários de sensibilização que possibilitem partilhar idéias e experimentar novas condutas, têm sido considerados excelentes estímulos à mudança das pessoas.

Existem ainda pesquisas sobre as etapas de aceitação da mensagem e de consolidação das mudanças. Kelman (citado por Montmollin,

1990) descreveu um processo de ‘interiorização’ que ocorre quando o receptor integra, em seu sistema cognitivo, a opinião da fonte. Nessas condições, a atração despertada por ela tem ‘um poder de referência’, a mudança produz-se imediatamente e os efeitos permanecem enquanto durar a valência positiva em relação à fonte. O autor denomina esse tipo de mudança de ‘submissão’, ao contrário daquela decorrente de uma efetiva persuasão.

- b) A **mensagem** é o elemento central da comunicação, concebido para persuadir. Existem muitos estudos sobre os meios utilizados pelos oradores para efetivar a persuasão, porém eles não aportam informações quanto aos efeitos sobre os receptores. É, justamente, neste último ponto que se inserem as pesquisas experimentais no âmbito da Psicologia Social, estudando a forma da mensagem, seu conteúdo e impacto sobre as pessoas alvo.

Quanto à **organização da mensagem**, ou sua forma, tem-se experimentos sobre o impacto da argumentação unilateral e bilateral; da apresentação de conclusões explícitas ou implícitas e sobre os efeitos de ordem; ou seja, se é melhor começar pelas conclusões, ou oferecer antes os argumentos; e de que tipo, fortes ou fracos, a favor ou contra. Os efeitos desses tipos de argumentação dependem também da natureza do problema. Quando controversos ou pouco explorados, há indícios de maior sucesso da forma unilateral. Mas isto não é válido para receptores com alto nível de instrução. Procedendo, assim, a fonte lhes parece pouco objetiva e desejosa de levá-los a adotar seu ponto de vista. Ao contrário, quando ela oferece argumentos ‘a favor’ e ‘contra’, transmite a impressão de honestidade e objetividade que incrementa seu grau de aceitação e contribui para que tais receptores relativizem argumentos que possam se opor à opinião da fonte, sobretudo se ela demonstrar competência para refutá-los.

As contribuições mais importantes da Psicologia Social, em particular, de seus aspectos ligados à comunicação e à mudança de atitudes, concernem ao **conteúdo da mensagem** (Montmollin, 1990). Este têm sido estudado

quanto à natureza dos argumentos e ao grau de divergência entre os pontos de vista da fonte e do receptor. Em relação ao primeiro aspecto, muitas são as alusões relativas à distinção aristotélica entre argumentos que se referem ao Ethos (apelo à autoridade), ao Pathos (apelo às emoções e sentimentos) e ao Logos (razão e lógica), fundamentando-se, sobretudo, nos estudos de McGuire (1969). Contudo, os trabalhos experimentais vêm concentrando-se num aspecto da emoção - o medo.

A prática de despertar **medo** a fim de obter obediência ou aceitação de um ponto de vista tende a ocorrer em empresas ligadas aos setores de saúde e segurança, tanto quanto na comunicação de massa referente a esses temas. As pesquisas pioneiras da Escola de Yale (Janis e Feshbach, 1953) apresentaram resultados contraditórios aos desenvolvimentos teóricos e experimentais de muitos outros autores, nesse assunto. Esses resultados indicaram que a intensidade do medo mostrava-se inversamente proporcional à mudança de comportamento após uma semana de exposição dos sujeitos ao estímulo aversivo, ou seja, quanto maior o medo, menor a mudança de comportamento obtida. Na busca de dados mais conclusivos a esse respeito, os trabalhos científicos proliferaram. Porém, ainda resta muita polêmica e controvérsia entre os diferentes achados. Há evidências de que o efeito do medo depende da importância do problema para o receptor; da maneira como a mensagem é apresentada; da credibilidade da fonte e de certos traços de personalidade do receptor como a auto-estima e a ansiedade.

Em relação ao último aspecto, Montmollin (1990) refere que uma mensagem que desperte muito medo tende a ser mais eficaz nos sujeitos que apresentam alta auto-estima e pouca ansiedade; mas são as mensagens moderadamente amedrontadoras que parecem persuadir pessoas com baixa auto-estima e cronicamente ansiosas. Foi a partir dos trabalhos de Leventhal (1970) que se iniciou o estudo das condições em que uma mensagem associada ao medo possa possibilitar mudanças de atitudes e de opiniões. Esse autor destacou o papel da

vulnerabilidade do sujeito. A atividade psicológica desencadeada depende, por exemplo, do que o operário quer controlar - o perigo ou o medo. No primeiro caso, atento ao perigo, tende a desencadear um processo de solução do problema. No segundo, centrado em suas sensações internas, nega o perigo e tende a interromper o contato com o exterior (fonte, mensagem e recomendação). Há indicadores de que esse tipo de funcionário acredita-se vulnerável à doença e ao acidente. Pensa, portanto, que não há chances de escapar ao perigo e, assim, as recomendações não lhe servem.

Observa-se que essas últimas conclusões tem grande implicação para as medidas de segurança nas empresas, sobretudo, no Brasil, que é um dos países com mais alta taxa de letalidade por acidentes de trabalho², segundo dados da Organização Internacional do Trabalho. Mas, como saber se determinados funcionários regulam-se pelo princípio de controlar o perigo ou o medo? Respostas, neste sentido, vêm de outro domínio, da Psicodinâmica do Trabalho, que, em duas décadas de existência, articula diferentes saberes (Psicanálise, Psicopatologia, Filosofia, Organização do Trabalho) e vem fornecendo subsídios importantes para a compreensão do sujeito humano em sua práxis, como se verá posteriormente.

- c) O **receptor**. Voltemos ao esquema de mudança proposto no início deste trabalho. Como se vê, o receptor está implicado nos estudos sobre as características da fonte e da mensagem. Na realidade torna-se difícil separar um elemento de outro, embora se tente fazê-lo didaticamente.

Diversos trabalhos examinam características pessoais, traços de influenciabilidade, estados e disposições estáveis ou transitórias dos sujeitos. Quanto aos estados ou disposições estáveis, tem-se as crenças de um indivíduo, seu grau de compromisso com as mesmas (Montmollin, 1990) e, acrescentamos, emoções

mobilizadas de forma constante por determinados contextos laborais. Em relação às crenças, uma mensagem que implique mudanças significativas no comportamento de um empregado, tende a ser de difícil aceitação. Além disso, a ‘dissonância cognitiva’³ (Festinger, 1957) tende a aumentar quando ele é obrigado a se confrontar com opiniões diferentes das suas. Conseqüentemente, para minimizar o desconforto causado pela referida dissonância o funcionário em questão tenderá a se comportar de acordo com o que pensava, dizia ou fazia anteriormente. Robbins (1996) acentua que atitudes expostas em público tendem a ser mais difíceis de mudar porque a pessoa terá que admitir sua falha precedente. Entretanto, acreditamos que a ocorrência dessa última atitude é, em parte, uma função da cultura organizacional, tendendo a não se manifestar em empresas onde predominam flexibilidade, respeito humano e valorização dos erros como oportunidade de crescimento e de aprendizagem.

Quanto às emoções, não podem ser detectadas apenas pela observação do operário, é preciso, também, ‘escutar sua fala’ (Dejours, 1996). Ao fazê-lo, o autor encontrou o medo, de forma inconsciente, em diversos segmentos da produção industrial em série e entre os operários da construção civil. Devido ao tipo de organização da tarefa, os primeiros viviam-no de forma individual; enquanto que os últimos, trabalhando em grupo, podiam organizar estratégias coletivas de defesa contra o mesmo. Estas são importantes para se compreender a ineficiência de numerosas campanhas de prevenção aos acidentes.

A fim de compensar os efeitos psíquicos da produção em série, muitos gestores vêm adotando sistemas de rodízio de tarefas. No caso da empresa ‘X’, os operários negavam-se a trocar de postos, o que fora interpretado como ‘resistência à mudança’. Em nosso entender, o medo, recalcado e decorrente da luta constante contra o tempo (ritmo da produção em série) e da necessidade de manter um salário, contri-

² Número de mortes por 1000 acidentes: Brasil-3,3; Espanha-2,0; Suécia-1,2; EUA-0,8; França-0,7. Dados da OIT, citados por Mendes e Dias (1995).

³ Qualquer incompatibilidade entre duas ou mais atitudes, ou entre uma atitude e o comportamento.

buía para que esses operários agarrassem-se a seus postos, assim que adquiriam certo domínio e controle sobre a tarefa, corroborando achados de Linhart (1978). A ansiedade massiva quer provenha do ritmo acelerado da produção ou dos riscos de vida presentes na situação do trabalho, interfere com a possibilidade de mudar. Antes de tudo, as pessoas sentem que é preciso defender-se do sofrimento cotidiano, contra os quais já testaram, com eficiência, seu métodos. Além disso, as medidas de segurança visam à integridade física, mas é preciso considerar também a segurança psicológica. Ambas encontram-se muito ameaçadas no caso dos trabalhadores do segmento de construção.

No que diz respeito às disposições transitórias, tem-se, por exemplo, que quando os sujeitos percebem de forma agradável o ambiente, essa impressão pode ser transferida para a mensagem (Montmollin, 1990). Talvez, intuitivamente, as organizações captem essa associação, daí a frequência com que se oferecem alimentos às pessoas que se deseja influenciar.

O contexto social pode igualmente afetar o efeito da mensagem. Assim, ela tende a ser menos eficiente quando os empregados estão em grupo, devido à difusão da responsabilidade no que tange ao esforço cognitivo de apreender seu conteúdo. Salienta-se que isso tende a ocorrer quando se trata de problema complexo (Montmollin, 1990), pois desde as experiências pioneiras de K. Lewin (1943, 1965) sabe-se que os grupos têm efeitos específicos que podem facilitar à mudança.

Passa-se, a seguir, a examinar a criatividade, fator que o saber prático coloca como necessário em situações de mudança e de crise.

A Criatividade dos Grupos

Um grupo é definido como dois ou mais indivíduos que interagem de forma interdependente a fim de atingir objetivos específicos (Robbins,

1996). São poucos os estudos sobre mudanças de atitudes dos grupo e particularmente sobre a criatividade dos mesmos. Quanto ao último aspecto, as realizações práticas - seminários, métodos e instrumentos - para o desenvolvimento da criatividade precedem e, geralmente, não estão articuladas a um saber teórico e, menos ainda, a um controle metodológico. Apesar disso, as pesquisas realizadas nas últimas décadas fornecem conhecimentos importantes concernentes ao tema.

A análise dos processos que se desenvolvem no âmbito da criatividade dos grupos permite concluir que o grupo favorece à mudança. A interação social e cognitiva que se processa no mesmo contribui para a diminuição das resistências à mudança, favorecendo a emergência de novas condutas. O grupo também possibilita tomadas de decisões mais ousadas e criativas (Abric, 1990).

A heterogeneidade de um grupo tende a ser vista pelos estudiosos em Psicologia Social como uma riqueza potencial, pois permite o confronto de idéias e de competências diferentes. Fato que parece contrariar afirmações muito difundidas na área de seleção de Recursos Humanos, como a escolha 'do homem certo para o lugar certo'. Esse *slogan* sugere a busca da homogeneidade e, antes disso, a evitação de conflitos e de questionamentos em relação à organização prescrita. Ao adotá-lo, a empresa expressa sua intenção de perpetuar o instituído, dificultando a criatividade e à mudança.

Mas, certamente, as empresas que assim agiam antes das pressões da globalização - que agora exige remanejamento de toda ordem, tinham suas razões. Ou seja, a heterogeneidade de um grupo tende a ser fonte de conflitos sócio-cognitivos (Abric, 1990). Por exemplo, a inibição de alguns face a outros membros do grupo, percebidos como mais competentes, e bloqueios de comunicação ligados aos conflitos entre atitudes diferentes.

Como resolver a contradição levantada quanto aos efeitos da heterogeneidade num grupo de trabalho? Os experimentos de Hall e Watson (citados em Moscovici, 1990) evidenciaram que a heterogeneidade do grupo favorece a criatividade, desde que os conflitos sócio-afetivos sejam considerados e regulados pela organização. Mostraram

ainda a importância e a necessidade de um certo tipo de liderança quando se deseja a criatividade de um grupo.

Passa-se, então, a questão da liderança, tema muito discutido, razão pela qual seremos breves. Pela sua atualidade, recorre-se apenas às conclusões de Lewin (1965), feitas a partir de trabalhos experimentais que causaram grande impacto na Psicologia Social e do Trabalho. Esse autor evidenciou que não existe *a priori* um tipo de liderança melhor do que outro, mas que cada forma de liderar produz um clima social particular e um certo tipo de performance. Logo se deduz que, se o objetivo da grupo é a criatividade, uma liderança do tipo democrático, com a promoção de uma cultura relacional positiva, tende a ser mais eficaz.

Outro aspecto importante na constituição de grupos com objetivo de inovar é a questão das 'minorias ativas', foco dos estudos de Moscovici (1979, 1990). O autor expõe que as minorias são bem mais importantes do que em geral se imagina. Trabalhos recentes indicam que a existência de uma minoria num grupo é um elemento favorável à mudança, por que ela permite ultrapassar normas e hábitos do grupo. Se a maioria produz uma mudança, no sentido da adoção de seu próprio ponto de vista, a minoria, por sua vez, tende a desencadear um processo de influência menos

visível, mas que favorece a emergência de novas idéias e da criatividade.

Tarefa e Criatividade dos Grupos

A seguir, apresentam-se conclusões decorrentes de pesquisas que estudam as relações entre a natureza da tarefa efetuada por um grupo e o comportamento sócio-afetivo e cognitivo deste último. Há indicadores de que os fenômenos de grupo são diretamente influenciados por quatro sistemas de adequação dos mesmos à tarefa: a) adequação modelo de tarefa e rede de comunicação; b) natureza da tarefa e estrutura do grupo; c) natureza da tarefa e estrutura social e d) representação da tarefa e natureza da tarefa.

- a) O modelo da tarefa é determinado através de uma análise lógico-matemática dos processos de comunicação necessários para a sua ótima realização. Chama-se rede de comunicação ao conjunto de possibilidades efetivas de comunicação entre os membros do grupo, conjunto esse que pode ser representado através de um gráfico. A produção de um grupo tende a ser ótima quando há um isomorfismo entre *rede de comunicação e modelo da tarefa* (Abric, 1990).

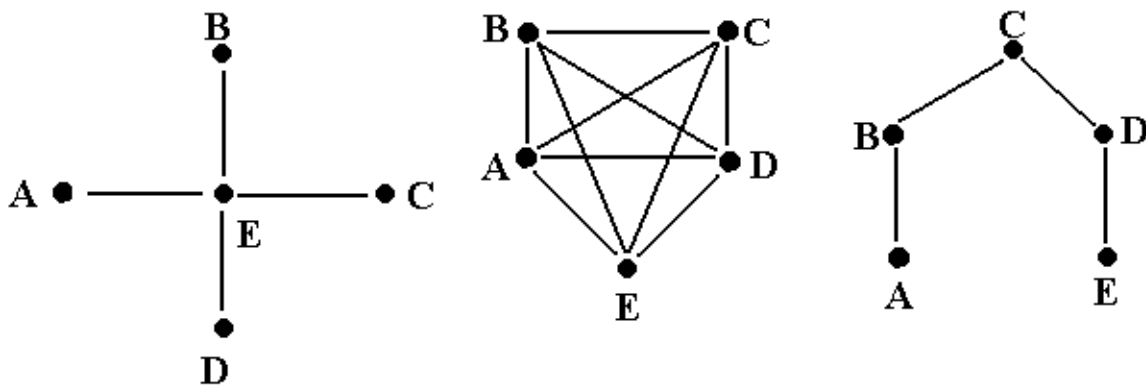


Figura 1 - Exemplos de Rede de Comunicação

b) Já Moscovici (1990) interessou-se não mais pela rede de comunicação - uma vez que os grupos estudados por ele caracterizavam-se pela interação face-a-face, portanto em rede completa - mas pela relações que uniam a estrutura de uma tarefa e as comunicações efetivamente trocadas entre os membros do grupo. Tarefas de resolução de problemas e de criatividade foram apresentadas sucessivamente aos mesmos grupos. A primeira favoreceu a emergência de estruturas de grupo centralizadas e a segunda, estruturas descentralizadas (tabela 1). A *performance* do grupo era mais alta quando ele adotava a estrutura de comunicação correspondente às exigências da tarefa, isto é, centralizada para a solução de pro-

blema e descentralizada para a criatividade. E, ainda, cada tipo de tarefa produzia uma comunicação particular no grupo: comunicação-discurso dirigida ao grupo como um todo, contendo essencialmente informações, no caso de solução de problema; e comunicação-interativa entre os indivíduos em situação de criatividade. Enfim, os grupos, tendo adotado uma certa estrutura de comunicação na primeira tarefa, mudavam-na para realizar a segunda, adequando-se à natureza da tarefa e, dessa forma, atingiam sua maior performance. Esses resultados mostraram a importância do isomorfismo entre *tarefa, estrutura do grupo e estrutura das comunicações*.

Tabela 1 - Frequência de tipos de grupos, em função da natureza da tarefa e da estrutura do grupo

	<i>Problema</i>	<i>Criatividade</i>
Estrut. centralizada	8	4
Estrut. descentralizada	4	8

Fonte: Moscovici (1990)

c) Os estudos sobre *adequação da tarefa e estrutura social* completam as análises precedentes. A última é definida a partir de testes sociométricos⁴ bastante conhecidos em Psicologia Social e que fornecem o *status* de cada membro do grupo, por exemplo, posição de liderança em relação a um ou vários membros, relação de apoio ou amizade, exclusão, presença de subgrupos em interação com outros ou fechados em si mesmos, etc. Nesse caso, grupos de sujeitos com organização social diferente foram expostos a uma tarefa do tipo batalha naval, supondo uma certa subordinação funcional entre seus membros. As equipes

com estrutura social isomorfa ao modelo da tarefa foram as que atingiram os melhores resultados. Portanto, a uma determinada estrutura social de grupo corresponde um conjunto de tarefas que ele pode realizar com maior eficácia. Por outro lado, a adequação do grupo à tarefa reforça sua estrutura social (Abric, 1990, citando Poitou e Flament).

Os resultados de pesquisas, assim expressos, parecem facilmente aplicáveis, quando a realidade é tão complexa e única em cada situação humana. Retomemos o exemplo de produção em série numa determinada empresa. Cada célula de trabalho era disposta linearmente, bem como as máquinas e os operadores que não se comunicavam entre si, apenas passavam ao outro - através da máquina e guardando boa distância física entre si - parte do produto a ser manufaturado (em geral, ignorado por eles). Tem-se, portanto, isomorfismo

⁴ Instrumento analítico de estudo das interações de um grupo. As informações obtidas podem ser usadas para criar um sociograma, ou seja, uma representação gráfica ou mapa das interações sociais.

de tarefa e estrutura do grupo, ambos lineares. Mas será que se pode chamar de grupo a um agregado de seres que não se comunicam? E quanto à estrutura social? A escolha dos chefes pela gerência não respeitava o *status* real desses elementos no contexto laboral. Vê-se, assim, fatores que ferem a condição humana em sua necessidade de comunicação, de construção coletiva e de desenvolvimento de distintas potencialidades. Portanto, o isomorfismo tarefa e estrutura de grupo revela-se aparente quando se examina com maior profundidade o tipo de organização do trabalho vigente nessa empresa. Esses dados contribuem para que se entenda as elevadas taxas de *turnover* existentes na mesma (de operários e chefes) e a ineficácia das medidas que visam a instauração de uma política de qualidade. Estas falham, sobretudo, ao não atentar para a cultura vigente na empresa e para a necessidade de trabalhá-la, com vistas a mudanças efetivas a partir da ‘escuta’ de seus agentes.

d) As pesquisas precedentes basearam-se na estrutura objetiva da tarefa, esquecendo uma dimensão essencial - a dimensão simbólica. Esta se refere à teoria e às hipóteses que os

sujeitos formulam a respeito de uma tarefa, bem como sua concepção mental acerca dos objetivos, meios e comportamentos necessários para realizá-la, independentemente ou não de fatores objetivos da situação. Toda realidade é apropriada pelos sujeitos, portanto ela é representada pelos indivíduos ou grupos (Abric, 1990). A partir desse pressuposto, o autor conduziu um experimento cruzando duas variáveis: representação da tarefa em situação em que ela era exposta aos sujeitos como problema e, noutra situação, como objeto de criatividade; versus natureza da tarefa, problema e criatividade.

As principais hipóteses da pesquisa foram verificadas, mostrando que:

1. A representação da tarefa determina a performance do grupo. Duas representações diferentes de uma mesma tarefa produzem duas performances diferentes.
2. A performance do grupo tende a ser ótima em situações de adequação entre a representação e a natureza da tarefa (tabela 2).

Tabela 2 - Frequência de respostas corretas no experimento de Abric (Nota máxima 20 em problema e 23 em criatividade)

	<i>Natureza da tarefa Problema</i>	<i>Natureza da tarefa Criatividade</i>
Representação Problema.	13,5	19,1
Representação Criatividade.	11,4	20,3

Fonte: Moscovici (1990)

Esses resultados levaram a conclusão de que é a representação da tarefa e não sua estrutura efetiva que determina a estrutura das comunicações e das trocas interrelacionadas num grupo. A representação problema favorece o surgimento de estruturas hierarquizadas, mesmo quando o grupo é confrontado com uma tarefa de efetiva criação que deveria induzir estruturas homogêneas.

Quanto mais as tarefas forem ambíguas e complexas mais as representações tenderão a desempenhar um papel decisivo. A representação da tarefa contribui ainda para determinar o processo cognitivo adotado pelo grupo. A representação ‘problema’ favorece o surgimento de atividades de controle enquanto que a representação ‘criatividade’ favorece uma produção mais heterogênea

e original. A representação dos sujeitos contribui para determinar o tipo de atividade característico do grupo. Ela induz, portanto, a realização de um produto específico.

O conjunto desses resultados parece evidenciar a existência de um quarto sistema de adequação que rege os fenômenos de grupo, ou seja, a performance de uma equipe tenderá a ser ótima quando houver adequação entre *a representação da tarefa e a sua real natureza*.

A importância da representação começa a se desenvolver no meio empresarial. Alguns gerentes vêm contratando consultores, especialmente psicólogos, para mudar a representação mental de seus funcionários com vista a maior produtividade. Porém, esses métodos costumam falhar quando a organização do trabalho exige esforços de adaptação demasiados (Dejours, 1996) e quando a realidade é por demais impregnante da tarefa (Abric, 1990).

Também existem alguns estudos sobre o impacto de contextos de avaliação e de competitividade sobre a criatividade dos grupos (Glover, citado por Abric, 1990). Os resultados mostram que cada contexto tem um efeito específico sobre diferentes dimensões cognitivas da tarefa: - O contexto não avaliativo favorece a riqueza e a originalidade de produção do grupo (respostas raras), mas tende a reduzir sua fluidez (número de respostas diferentes); - O contexto avaliativo-competitivo favorece a fluidez mas tende a inibir a capacidade de enriquecer uma resposta e de produzi-la de forma original.

Como pode ser visto, os estudos sobre os fatores multidimensionais que contribuem para facilitar processos de mudança e criatividade vêm crescendo em complexidade. Partem de análises “behavioristas”, centralizadas nos comportamentos que aparecem com clareza para, a seguir, incluir o aspecto cognitivo, valorizando as ‘representações’ mentais feitas pelos sujeitos. Quanto ao elemento afetivo, sua inclusão só se dará com maior consistência e profundidade a partir da intervenção dos estudiosos da psicanálise no campo social e laboral, conforme exemplificamos com o trabalho de Dejours (1993, 1996) que consolida a área da Psicodinâmica do Trabalho. No mesmo sentido desse enlace, tem-se ainda a Psicossociologia, especialidade também jovem,

que muito tem se ocupado dos processos de mudança, numa visão mais abrangente. Mas isso é assunto para um outro trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados apresentados são provisórios, sobretudo quando se considera que se trata de um campo de pesquisa muito explorado e, por isso, em constante renovação. Também importa referir certas críticas dirigidas à Psicologia Social contemporânea. Segundo alguns autores, existe uma oposição fundamental entre as teorias que fundamentam a mudança de atitude. No “Behaviorismo”, ou teoria comportamental, o sujeito é considerado como uma máquina que responde; no Cognitivismo, uma máquina que infere. A primeira baseia-se no princípio da aprendizagem e foi representada, pioneiramente, pela Escola de Yale (Janis e Feshbach, 1953; Hovland e Janis, 1959); e a segunda, pela teoria da dissonância cognitiva de Festinger (1957), cujos pressupostos, muito difundidos, vêm sendo adotados em diferentes pesquisas e intervenções. Para outros (Cialdini, Petty e Cacioppo, 1981), a verdadeira oposição está em duas características distintas de processos: a) a persuasão que toma o ‘caminho central’, ou seja, que implica numa atividade de validação das informações pertinentes; e a persuasão pelo ‘caminho periférico’, sob o efeito de fatores extrínsecos à validade da informação. De acordo com o método, ter-se-ia mudanças diferentes e resultados a longo prazo também diversos.

O problema das atitudes, de suas mudanças e da criatividade continua a preocupar os pesquisadores. Contudo, fica a pergunta: além do receptor que responde ou infere, onde está contemplado o indivíduo que sente, que se emociona; onde a dimensão afetiva, e o sujeito em sua totalidade? Pode-se ainda inquirir, se o progresso mais decisivo não estaria numa mudança de escala: passar do estudo de atitudes isoladas para o conjunto de atitudes de um indivíduo; passar do estudo do indivíduo isolado para a consideração do conjunto das atitudes do grupo, da organização e da sociedade, na linha dos trabalhos de Dejours (1993) e da Psicossociologia. De qualquer forma,

esperamos que tenha sido válido expor certas contribuições da Psicologia Social que tem se mostrado tão fecunda no estudo da mudança. Sobretudo, pelo rigor metodológico utilizado nos estudos referidos e por suas implicações práticas para o estabelecimento de estratégias de crescimento empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRIC, J.C.** La créativité des groupes in S.Moscovici (org), *Psychologie Sociale*, p.193-212, 1990
- BRECKLER, S.J.** Empirical validation of affect, behavior, and cognition as distinct components of attitude. *Journal of personality and Social Psychology*, p. 1191-1205, maio, 1984.
- CIALDINI, R.B., PETTY, R.E., & CACIOPPO, J.T.**, Attitude and attitude change, *Annual Review of Psychology*, n.32, p. 357-403, 1981.
- DEJOURS, Ch.** *Travail usure mentale - de la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Paris, Bayard Éditions, 1993.
- DEJOURS, Ch.** *Psicopatologia do Trabalho e Teoria do Sujeito*. Notas tomadas durante os seminários de Psychodynamique du Travail et Théorie du Sujet, Paris, Conservatoire National des Arts et Métiers - Laboratoire de Psychologie du Travail, 1996.
- EASTERBY-SMITH, M.** Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques. *Human Relations*, v.50, n.9, p. 1086-1113, 1997.
- FLEURY, A & FLEURY, M.T.L.** *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo, Atlas, 1995.
- GALUNIC, D.C. & EISENHARDT, K.M.** Renewing the strategy-structure-performance paradigm in B.M. Staw e L.L. Cummings (eds) *Research in Organizational Behavior*, v.16, Greenwich, CT, JAI Press, p. 215-55, 1994.
- FESTINGER, L.** *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1957.
- HAWKINS, P.** Organizational culture: sailing between evangelism and complexity. *Human Relations*, v.50, n.4, p. 417-449.
- HOVLAND, C.I. & JANIS, I.L.** (eds), *Personality and persuasibility*, New Haven, Conn., Yale University Press, 1959.
- JANIS, I.L. & FESHACH, S.** Effects of fear-arousing communications, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n.48, p.78-92, 1953.
- LEVENTHAL, H.** Findings and theory in the study of fear communications, in L. Berkowitz (ed), *Advances in experimental social psychology*, New York, Academic Press, p. 120-186, 1970.
- LEWIN, K.** Behind food habits and methods of change, *Bulletin of the Research Council*, n.108, 1943.
- LEWIN, K.** Décisions de groupe et changement social, in A. Lévy (ed), *Psychologie sociale, textes fondamentaux*, Paris, Dunod, t.2, p. 498-519, 1965.
- LINHART, R.** *L'établi*, Paris, Éditions de Minuit, v.1, 1978.
- McGUIRE, W.J.** The nature of attitudes and attitude change, in G.Lindzey & E. Aronson (eds), *Handbook of social psychology*, v.3, 2^a ed. Reading, Mass., Addison-Wesley, p. 136-314, 1969.
- MENDES, R. & DIAS, E.C.** Saúde do trabalhador in *Epidemiologia e Saúde São Paulo*, Oboré, p. 383-401, 1995.
- MENEZES, E.J.C. & SANTOS, S.A.** Fatores condicionantes ao crescimento empresarial: uma contribuição para a gestão do processo no varejo, *Revista de Administração*, v.32, n.2, p.23-35, abril/junho, 1997.
- MILES, R.E. & SNOW, C.C.** *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York, McGraw-Hill, 1978.
- MILLER, D.** The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic Management Journal*, p. 55-76, Jan-Fev., 1987.
- MONTMOLLIN, G.** Le changement d'attitude, in S.Moscovici (org), *Psychologie Sociale*, p. 91-138, 1990.
- MOSCOVICI, S.** *Psychologie Sociale*, Paris, Presses Universitaires de France, 1990.

MOSCOVICI, S. *Psychologie des minorités actives*, Paris, Presses Universitaires de France, 1979.

PEÇANHA, D.L. Cultura organizacional- o desvelar de padrões inconscientes, *Revista de Administração*, v.32, n.4, São Paulo, p.84-91, 1997.

ROBBINS, P. S. (1996) *Organizational Behavior - concepts, controversis, and applications*, 7^a ed. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, Inc.

ROBERTSON, P.J., ROBERTS, D.R. & PORRAS, J.I Dynamics of Pllaned Organizational Change: Assessing Empirical Support for a Theoretical Model, *Acedemy of Management Journal*, p 619-34, Junho 1993.