**Estruturas e processos de grupo**

Jorge Correia Jesuino

João Pissarra

**Índice geral**

Considerações preliminares

Perspectivas metodológicas

Perspectivas Teóricas

1. Perspectiva funcional
2. Perspectivas psico-dinâmicas
3. Perspectiva da identidade social
4. Perspectiva simbólico – interpretativa

Balanço

Natureza e tipos de grupos

Quadro de referência para o estudo dos grupos

Introdução

Fases e desenvolvimento

Características diferenciais – composição

Efeito da diversidade

1. Perspectiva das proporções
2. Perspectiva dos factores
3. Quadros conceptuais interpretativos

Balanço

Processos de grupo

Excursos - A contribuição de Bales

Da IPA ao SYMLOG

1. Processos cognitivos
2. Modelos mentais
3. Memória transitiva
4. Aprendizagem
5. Processos afectivo/emocionais
6. Eficácia grupal
7. Coesão de grupo
8. Emoções intra-grupo
9. Conflito intra-grupo
10. Processos comportamentais

Desempenho enquanto processo

1. Planeamento
2. Adaptação

Ganhos e perdas

Desempenho enquanto resultado

Factores contextuais

1. Tarefas

Critérios de classificação

1. Roby & Lanzeta
2. Tipologia de Hackman
3. Tipologia de Shaw
4. Tipologia de Steiner
5. Tipologia de Laughin
6. Complexidade da tarefa
7. Modelo circumplexo de Mcgrath
8. Tecnologias

Sinergia

Tarefas criativas – geração de ideias

Tarefas de escolha

1. Tarefas intelectuais
2. Tarefas decisórias

Paradigmas da combinação das preferências

Paradigma do processamento de informação

Nota final

**Considerações Preliminares**

O estudo dos grupos constituiu desde sempre um tema central da Psicologia Social, senão mesmo a sua razão de ser.

As experiências de laboratório da formação das normas de grupo por Sherif (1936), as experiências de Lewin, Lippit e White (1939) sobre climas sociais e estilos de liderança, a criação do conceito e prática da “dinâmica de grupo” pelo mesmo Kurt Lewin (1948), ou ainda os estudos observacionais de Bales (1950b) sobre os processos de interacção em grupos empenhados na resolução de problemas, constituem alguns dos marcos salientes na história da disciplina. O interesse viria todavia a desvanecer-se por volta dos finais de 1950, levando Steiner a publicar um artigo em 1974 com o título polémico sob forma de interrogação - “ O que aconteceu aos grupos em Psicologia Social?”.

Para Steiner, que atribuía o interesse pelo estudo dos grupos aos conflitos sociais vividos em torno da Segunda Guerra Mundial, natural seria que uma vez esse período ultrapassado se verificasse um menor investimento dos psicólogos sociais.

A explicação de Steiner veio a ser objecto de verificação por parte de Moreland, Hogg e Haines (1994) através do exame dos artigos publicados nas principais revistas de Psicologia Social - Journal of Experimental Social Psychology, Journal of Personality and Social Psychology e Personality and Social Psychology Bulletin. As revistas todas elas norte-americanas, reflectem uma hegemonia difícil de pôr em causa.

O estudo de Moreland, Hogg e Haines permitiu mostrar que a flutuação na publicação de artigos sobre grupos não estaria associada aos factores conjunturais sugeridos por Steiner, verificando-se inclusivamente uma tendência para um acréscimo significativo de estudos sobre grupos a partir dos anos 1980 e princípios de 1990.

Mais recentemente Wittenbaum e Moreland (2008) actualizaram o estudo utilizando a mesma técnica e os mesmos indicadores, cobrindo o período de 1975 a 2006, confirmando as tendências observadas no estudo anterior de 1994. O aspecto mais revelador deste estudo consistiu em mostrar que a renovação do interesse pelos grupos se deveu em grande medida à influência exercida pelo incremento da teoria da cognição social por um lado e, por outro, pela teoria da identidade social, esta ultima de origem europeia. Os autores procuraram identificar quais os temas que os psicólogos sociais estudam quando a pesquisa incide sobre grupos. Mais de metade dos artigos (57%) versam sobre relações inter-grupos, incluindo identidade social (14%), conflitos entre grupos (17%) e estereótipos (26%).

Outra área com interesse para muitos investigadores diz respeito ao desempenho de grupo (14%) compreendendo liderança (3%), produtividade (4%) e decisão de grupo (7%). Idênticas percentagens foram encontradas para o tema dos conflitos intra-grupo (13%) compreendendo dilemas sociais (3%), negociação (3%) e influências maioritárias / minoritárias (6%) e poder (1%). Em grau mais reduzido, senão marginal, seguem-se os tópicos tradicionais relativos às estruturas (6%), composição (5%) e ecologia (5%).

Procurando ser mais específicos os autores puderam ainda apurar que 34% dos artigos examinados reflectiam a influência da teoria da identidade social (TIS) de origem europeia, e 59% a influencia das teorias da cognição social, observando-se todavia uma acentuada convergência entre ambas, dado que 76% dos artigos de influência europeia reflectiam também a influência da corrente da cognição social.

Este resultado não será de surpreender se tivermos em conta a convergência que tem vindo a verificar-se no domínio da psicologia social cognitiva entre os dois lados do Atlântico.

As tendências observadas sugerem que a questão levantada por Steiner em 1974 contínua válida, na medida em que temas aparentemente centrais, como o estudo dos processos intra-grupo, se acharem praticamente ausentes da psicologia social dominante (*mainstream*). Esta é de resto uma questão epistemológica central que ciclicamente se coloca sobre o próprio objecto e método duma Psicologia Social dominada pelo paradigma do experimentalismo positivista.

O estudo dos grupos é todavia demasiado importante, inclusivamente pelas suas consequências práticas pelo que, na revisão de 1990, Levine e Moreland em resposta à questão de Steiner vêm a concluir que os grupos “estão de boa saúde “ embora tenham migrado para outras disciplinas. E assim teria sido de facto se tivermos em conta o desenvolvimento observado por um lado na área das Ciências da Comunicação, onde o estudo dos processos intra-grupo tem conhecido novos e importantes desenvolvimentos e, por outro lado, nas áreas do Comportamento Organizacional e da Gestão, onde o papel cada vez mais relevante do trabalho em equipa constitui um objecto de interesse central. Não se trata de lamentar ou de condenar já que tal pode corresponder à permanente reconstrução que se opera nas fronteiras sempre fluidas das ciências sociais.

Num estudo complementar ao de Moreland et al., (1994) e seguindo idêntica estratégia de análise, Sanna e Parks (1997) examinaram três revistas de psicologia organizacional – *Journal of Applied Psychology, Organizational Behavior and Human Decision Processes, e Academy of Management Journal*, procedendo ao levantamento dos artigos nelas publicados sobre grupos, no período de 1975 a 1994, tal como no estudo de Moreland et al., (1994). Segundo apuraram, a maioria dos artigos (64%) centrava-se no desempenho de grupo, seguindo-se os conflitos intra-grupo (19%). Em termos globais 98% dos artigos identificados diziam respeito a processos intra-grupo e apenas 2% a relações inter-grupo. Em termos substantivos os autores concluíram ainda, contrariamente ao que se verificou em Psicologia Social que a influência, quer das teorias da cognição social quer das teorias europeias centradas na identidade social, era práticamente nula na Psicologia Industrial/Organizacional. Tais resultados confortam de algum modo o diagnóstico posterior de Steiner (1986) atribuindo o desinteresse da psicologia social dominante pela tendência crescente para eleger como unidade de análise os processos individuais de preferência aos processos grupais. Note-se ainda que ambos os conjuntos de estudos analisados, ainda que diversos quanto ao objecto de pesquisa, se podem incluir no mesmo paradigma positivista, na medida em que partilham de idênticas exigências metodológicas.

Conforme reportam Sanna e Parks (1997) se 76% dos artigos examinados em Psicologia Social utilizam experiências de laboratório essa percentagem permanece todavia elevada, da ordem dos 50% nos artigos em psicologia organizacional, seguindo-se 21 % de estudos de campo os quais se reduzem a 1% no caso da Psicologia Social.

Ainda nesta linha de análise bibliométrica Harrod, Welch e Kushkowski (2009) publicaram mais recentemente um estudo sobre a actividade de pesquisa em pequenos grupos publicado na revista *Social Psychology Quarterly*, cuja orientação editorial se inscreve na designada psicologia social sociológica. A revista foi inicialmente fundada em 1937 por Moreno e tinha uma vocação interdisciplinar. Em 1978 alterou o título para *Social Psychology* e a partir de 1979 passou a designar-se *Social Psychology Quaterly (SPQ)* adoptando uma linha editorial de carácter sócio-psicológico.

Entre a psicologia social dos sociólogos e a psicologia social dos psicólogos as ligações são escassas registando-se uma intrigante ignorância recíproca, confirmando a tendência para a balcanização das ciências sociais.

Os autores desta recensão seguiram *pari passu* a metodologia utilizada por Moreland, et al., (1994), criando um índice de interesse no tema dos grupos dividindo o número de páginas dos artigos sobre grupos pelo número total das páginas da revista. O exame cobriu as publicações ao longo dos 30 anos entre 1975 e 2005. De salientar em primeiro lugar o maior interesse e atenção sustentada dos sociólogos pelos pequenos grupos em comparação com as flutuações registadas no domínio da orientação psicológica. De resto os estudos fundadores, e basta lembrar a contribuição de Bales associado a Parsons e a não menor importante contribuição de Moreno (1954, 1955), o primeiro a introduzir o termo “ pequeno grupo” (*small group*) têm origem na sociologia.

Kurt Lewin (1948) igualmente tido como figura central e fundadora pela ênfase teórica nas percepções subjectivas individuais teria contribuído para desviar a atenção dos grupos enquanto principal unidade de análise (Moreland 1996). Tal como ironicamente observam os autores “os psicólogos sociais diferentemente dos sociólogos, nunca alimentaram este debate sobre a realidade dos grupos” (Harrod et al., 2009, p.92). O tema da “onticidade” (entitativity) introduzido por Campbell (1958) e posteriormente desenvolvido à saciedade por Hamilton e associados (Hamilton, Sherman e Licke 1998; Hamilton, Sherman e Maddox, 1999) pouco atraiu a atenção dos sociólogos, para os quais a realidade dos grupos enquanto unidades constitutivas da sociedade, e instâncias onde se processa o controlo e a mudança social, não parece ter suscitado dúvidas filosóficas.

Em média cerca de 31% dos artigos publicados na SPQ, são dedicados aos grupos. No que se refere aos temas predomina o interesse pelas estruturas de grupo (42%), tais como os estatutos, papéis, normas, não apenas em termos estáticos mas sobretudo dinâmicos, designadamente através da mediação dos esquemas culturais. Em termos metodológicos predominam por seu turno as experiências de laboratório (47%) embora em menor grau que nas revistas de orientação psicológica (76%) ou mesmo das de orientação aplicada/organizacional (50%). Ainda de acordo com Harrod et al., (2009) parece também aqui registar-se, uma influência crescente das perspectivas euro-americanas centradas na identidade social e na cognição social que, como vimos, igualmente tendem a estabilizar e a uniformizar a fasquia produtiva sobre pequenos grupos nas revistas de PS ao nível dos 30%.

Maior sofisticação e complexidade metodológica, tanto quantitativa como qualitativa, observa-se nos estudos sobre comunicação grupal, a outra área disciplinar onde têm sido desenvolvidos esforços para colmatar as lacunas da psicologia social (Poole, Keyton e Frey, 1999). O interesse pelas dinâmicas comunicacionais nos processos de grupo têm sobretudo lugar a partir dos anos 90, deixando a comunicação de ser considerada como mero veiculo transmissor e assumindo os conteúdos uma importância crescente.

**Perspectivas metodológicas**

Da literatura, emerge a evidência de que nos estudos sobre os grupos, as diferentes correntes e tradições aplicam diferentes métodos e técnicas, dificultando desta forma a comparação, integração e validade de resultados pois, como afirmou McGrath (1984) e reforçaram também Arrow, McGrath, & Berdahl, (2000) como Kerr, Neidermeier, & Kaplan, (2000) neste domínio todas as estratégias têm que sacrificar algum objectivo, pois conciliar exigências de rigor, generalização e realismo é virtualmente impossível.

A figura 1 mostra como as diferentes estratégias procuram dar respostas a estes três grandes objectivos: Generalidade (A), Precisão e controlo (B) e Realismo (C).

Os estudos de campo são realistas (C), mas apresentam fraca generalização (A) e escassa precisão. Os estudos experimentais maximizam a precisão e controlo (B), à custa de escasso realismo (C) e baixa generalização (A). Os questionários extensivos apresentam elevada generalização (A) à custa de pouco realismo (C) e precisão moderada (B). A teorização formal apresenta, elevada generalização (A), algum realismo (C) e precisão (C). Nas restantes estratégias continuamos a encontrar combinações intermédias dos critérios. Por isso, investigar não é tanto aplicar a estratégia idealmente correcta, mas seleccionar e aplicar a estratégia e técnica potencialmente útil e ajustada ao nível de análise e informação em apreciação.

INSERIR FIGURA Nº1

**Perspectivas Teóricas**

Em 2005 concretizando uma iniciativa surgida em 1998 foi publicada uma obra com o titulo “Theory of Small Groups Interdisciplinary Perspectives” editada por Marshall Poole e Andrea Hollingshead. O livro reúne as contribuições duma vasta equipa de especialistas na temática dos grupos, quase todos de filiação universitária norte-americana, com interesses diferenciados quanto às questões teóricas e estratégias de pesquisa a desenvolver.

O objectivo consistia em proceder a um balanço do estado da arte tão exaustivo quanto possível, resultando na identificação de nove diferentes perspectivas teóricas subjacentes aos estudos sobre pequenos grupos: (1) perspectiva funcional; (2) perspectiva psicodinâmica; (3) perspectiva da identidade social; (4) perspectiva do conflito, poder, estatuto; (5) perspectiva simbólico -interpretativa; (6) perspectiva feminista; (7) perspectiva da rede social; (8) perspectiva temporal; (9) perspectiva evolutiva.

A estratégia expositiva comum às diferentes perspectivas, como explicitamente reconhecem os actores, obedece ao esquema sistémico-funcionalista dos factores antecedentes - processos de transformação – resultados (input – process – output), porventura o que melhor corresponde ao conjunto de questões a que as teorias são supostas dar resposta. A revisão da literatura sobre os grupos sugere, com efeito, que as questões colocadas pelos investigadores, como também as do senso comum com menos sofisticação e rigor, se centram em torno da génese dos grupos, características e relações dos membros que os integram, como se diferenciam em termos de papeis, como emergem as normas, como interagem para efeitos de realização de tarefas, como tomam decisões, como se comparam os resultados dos grupos com os dos indivíduos, quais as características da vida emocional dos grupos.

As diferentes perspectivas resultam de diferentes ponderações quanto às questões a colocar e sobretudo dos pressupostos metateóricos subjacentes ao objecto das práticas de investigação científica.

Das nove perspectivas inventariadas faremos apenas uma breve referência aquelas que obtiveram maior acolhimento e divulgação na comunidade científica o que, na melhor das hipóteses, apenas se traduz no seu maior potencial heurístico e não forçosamente na sua maior validade objectiva, aliás sempre suspeita nos domínios em que nos movimentamos. Recorremos igualmente ao quadro meta-teórico proposto por Habermas (1968) no seu texto seminal sobre “Conhecimento e Interesse”, onde distingue três diferentes interesses subjacentes à investigação científica: (1) o interesse técnico - instrumental próprio das ciências empírico-analiticas; (2) o interesse prático próprio das ciências histórico -hermenêuticas; (3) o interesse emancipatório próprio das ciências de orientação critica, correspondendo a diferentes atitudes – “orientar-se para a disposição técnica das coisas, para a intercompreensão na vida prática, ou para a emancipação relativamente aos constrangimentos naturais” (Habermas, 1968, p.152). Propor um tal critério de categorização comporta certamente riscos mas terá por outro lado a vantagem de clarificar eventuais limitações da exposição.

1. **Perspectiva funcional**

Será porventura a ilustração mais típica do interesse instrumental subjacente às orientações positivistas de que as ciências sociais e humanas não estão isentas. Nesta perspectiva os grupos são considerados como possíveis instrumentos para alcançar objectivos pelo que as questões de investigação que se colocam visam sempre determinar quais os factores que permitem que os grupos obtenham melhores resultados.

As agendas de investigação centram-se assim predominantemente na análise dos factores tanto antecedentes como processuais que permitem predizer, explicar e, se possível, controlar, de forma a optimizar o desempenho dos grupos nas tarefas que eles próprios definem ou que lhes são atribuídas. Um programa desta natureza dá lugar, tendo em conta a multiplicidade de variáveis envolvidas, a inúmeras pesquisas que a literatura de resto bem documenta. Os planos de pesquisa estruturam-se por norma de acordo com o modelo “ antecedentes – processos – resultados (input – process – output) mas que em muitos casos – e esse é um aspecto polémico a referir desde já, se reduz ao esquema comportamentalista input-output que, pelo menos no caso da psicologia social dos pequenos grupos, está longe de ter sido ultrapassado.

Na verdade, a preferência que este tipo de orientação epistemológica atribui aos métodos quantitativos e sobretudo ao método experimental, tornam problemática a operacionalização dos processos de comunicação que são supostos mediar os factores antecedentes e daí a tendência para os considerar como meros veículos transmissores, na melhor das hipóteses sem influência substantiva nos resultados e, na pior hipótese, como ruído de canal a minimizar.

Podemos todavia identificar, no quadro da perspectiva funcionalista, uma maior atenção aos processos comunicacionais, como é o caso da tradição que remonta a Kurt Lewin (1948) e a Bales (1950a, 1950b, 1953), autores de algum modo recuperados nas agendas dos estudos sobre processos comunicacionais intra-grupo (ver nomeadamente Frey, Gouran e Poole, 1999; Hirokawa & Poole 1986, 1996).

Nesta orientação alternativa assume naturalmente mais relevo a relação entre processos comunicacionais e resultados e se, no caso de Kurt Lewin, o “interesse” é sobretudo de ordem “ instrumental” – como liderar melhor, como alterar hábitos através de processos de grupo, no caso de Bales, ou pelo menos do Bales colaborador de Talcott Parsons dos anos 50, o objectivo, ou antes, o “interesse” no sentido Habermasiano, parece ser mais de ordem “prática” ou seja centrado na descrição dos factores que contribuem para o equilíbrio sistémico dos grupos enquanto “gestalt- interactivas “. Trata-se, se bem interpretamos, da aplicação do estrutural-funcionalismo de Parsons, de natureza psico-dinâmica e receptivo às teorias psicanalistas introduzidas por Freud. Tais perspectivas, de algum modo heréticas para a ortodoxia positivista, poderão explicar o limbo em que o estudo dos processos comunicacionais se mantiveram e continuam a manter no seio da psicologia social dominante.

1. **Perspectivas psico-dinâmicas**

*Stricto sensu* e sem quaisquer contaminações funcionalistas seja quanto ao objecto e ainda menos quanto às exigências epistemológicas do falsificacionismo Popperiano, esta perspectiva corresponde à teoria psicanalítica dos grupos tal como foi inicialmente formulada por Freud, posteriormente desenvolvida por Melanie Klein e Bion em Inglaterra ou René Kaes e Didier Anzieu em França, para citar apenas alguns nomes mais divulgados.

Uma ideia central consiste num estatuto ontológico ou pelo menos proto-ontológico conferido aos grupos humanos. Este é um dos temas de eleição na metafísica dos grupos, retomando a velha querela dos universais opondo nominalistas a realistas. No debate sobre os pequenos grupos deve-se a Campbell (1958) ter cunhado o neologismo “entitavity” que poderíamos traduzir por “onticidade ou mesmo por entidadismo” – a qualidade de ser um ente. Para Allport (1924), como bom nominalista, só existiriam indivíduos, posição que acabará finalmente por ser adoptada se não explicita pelo menos implicitamente na psicologia social dos pequenos grupos.

Na orientação psicodinâmica o grupo é algo de real ainda que forçosamente constituído por indivíduos. Sob esse aspecto é uma entidade emergente não apenas no sentido estatístico das análise multinivel mas no sentido de gerar fenómenos de “ressonância” não apenas emocional mas também cognitiva abrindo caminho para um melhor auto-conhecimento tanto individual como colectivo. Na perspectiva psicodinâmica a tarefa é a auto-análise mediada pelo grupo, objectivo igualmente prosseguido por Kurt Lewin através do Laboratório que criou no MIT *(Massachusetts Institute of Technology).* Há todavia diferenças importantes a acentuar. Tal como refere Anzieu “ o fim ultimo da pedagogia Lewiniana parece ser, portanto, formar os participantes mais dotados a serem bons futuros lideres de grupos democráticos, e outros a serem bons membros de grupos democraticamente chefiados. A filosofia politica fornece portanto em ultima instância o “modelo” da intervenção psicossociológica nos grupos - O pequeno grupo é considerado como uma miniaturização da sociedade global – Tudo isto tem o seu mérito e as suas limitações. É só apenas pedagogia “ (Anzieu 1978, p.170). Daí que, novamente em termos Habermasianos, a perspectiva de Lewin tenda inexoravelmente para o interesse “instrumental” enquanto que a perspectiva analítica visa o interesse “prático” que, uma vez bem sucedido, e superadas as barreiras da “ilusão grupal” (Anzieu 1999) - ou seja a ilusão de uma possível fusão unanimista, poderá conduzir à “emancipação”. O conceito de “pressupostos básicos” (“*Basic assumptions*”) introduzido por Bion relativo às representações, porventura pré-conscientes, que os membros elaboram relativamente ao seu respectivo grupo, assume particular relevância heurística. Bion sugere três pressupostos básicos susceptíveis de ocorrerem isoladamente ou em sequência. O pressuposto de “dependência” traduz-se numa postura compartilhada de carência afectiva que leva os membros do grupo a pensar “que existe um objecto externo cuja função é proporcionar segurança ao organismo imaturo” (Bion 1961, p.76). O grupo depende assim dum líder idealizado – ao qual se atribuem poderes mágicos para resolver os problemas do grupo. O sebastianismo típico na cultura portuguesa seria um exemplo. O segundo pressuposto básico “ataque – fuga” (“*fight – flight*”) traduz-se na crença de que a razão de ser do grupo consiste em lutar contra algo ou fugir de algo, correspondendo o tipo de líder à capacidade de mobilização do grupo para o ataque ou para a fuga dum inimigo perigoso.

Finalmente o terceiro pressuposto - “acasalamento”/ “emparelhamento” (*pairing*) - de certo modo enigmático, corresponde a uma situação porventura metafórica em que a acção do grupo é condicionada por um par, eventualmente de carácter amoroso, que se traduz na esperança messiânica dum novo tipo de comunidade, dum líder que há-de vir. Não é todavia clara a ligação que Bion estabelece entre *“pairing*” e esperança messiânica. Os pressupostos básicos constituem posições que podem emergir da dinâmica interactiva e/ou dos antecedentes da história do grupo, podendo eventualmente contribuir enquanto elemento diagnóstico da cultura emocional e afectiva do grupo.

Em termos metodológicos privilegiam-se as técnicas observacionais de carácter hermenêutico naturalmente suspeitas para o obrigacionismo funcionalista.

1. **Perspectiva da Identidade Social**

A identidade Social (TIS) é uma perspectiva igualmente com vocação de grande teoria tendo em conta a multiplicidade de fenómenos psicossociológicos, incluindo os processos de grupo, que pretende explicar.

Tem a sua origem em autores europeus (Tajfel e Turner, 1979) tendo vindo a exercer uma influência significativa, como já referimos, tornando-se uma presença crescente nas publicações de psicologia social de maior impacto internacional. A TIS é objecto dum capítulo deste Manual pelo que nos limitaremos aqui a algumas breves considerações à sua contribuição para o estudo dos pequenos grupos.

A ideia porventura mais revolucionária e perturbadora reside numa nova visão do que seja um grupo e isso tanto do ponto de vista ontológico como epistemológico. Referimo-nos ao paradigma do *“grupo mínimo”* que alarga consideravelmente o conceito de grupo, o qual passa a abranger toda e qualquer situação resultante duma categorização social. O grupo passa a ser considerado como *“cosa mentale”*, são os grupos que estão nos indivíduos e não os indivíduos que estão nos grupos (Abrams, Hogg, Hinkle e Otten, 2005, p.100). Segue-se que o critério de Lewin da interdependência deixa de ser, na perspectiva da TIS, uma condição necessária para constituir um grupo. Identicamente para os processos interactivos. Tal como Tajfel mostrou nas suas célebres experiências sobre relações inter-grupo, a discriminação pode ter lugar através do favorecimento do endogrupo, mesmo quando os membros dos grupos respectivos não se conhecem nem estão em contacto entre eles. É habitual considerar-se que a TIS é essencialmente uma teoria das relações (conflituais) inter-grupo, na medida em que se postula – e será esse o aspecto fundamental da teoria, um continuo entre identidade pessoal e identidade social, esta ultima resultante da multiplicidade de grupos que os sujeitos adoptam como referência (auto-categorização) ou aos quais são referidos (hetero-categorização). As fronteiras entre endogrupo e exogrupo são desse modo extremamente variáveis e flexíveis, o que confere um carácter estratégico aos comportamentos intra e inter-grupo e tem justificado a deriva inevitável para uma psicologia menos social ancorada no individualismo metodológico de Allport. A acusação é todavia difícil de sustentar precisamente pela subtileza metateórica de postular uma necessária e universal mediação psicossocial na conduta humana.

Haverá sempre uma combinação em proporções variáveis de identidade pessoal e de identidade social, postulado este que põe em causa a dicotomia estabelecida por Festinger (1954) entre *“realidade física”* supostamente objectiva e *“consenso social*”, pelo que os processos de comparação social seriam segundo Tajfel, mais fundamentais do que Festinger inicialmente considerou.

De qualquer forma a TIS ao subalternizar os processos interactivos ignora, ou pelo menos subestima, o carácter transformador que a dinâmica comunicacional desempenha designadamente em processos como a decisão de grupo, consequência que acaba por partilhar com as perspectivas funcionalistas. Ao reduzir a mediação social a um processo cognitivo e fazendo economia das interacções sociais, por via do paradigma de grupo mínimo, reveste-se sem dúvida de grande potencial heurístico, bem documentado pelo experimentalismo a que tem dado lugar, mas dificilmente evita o individualismo metodológico subjacente ao sócio- cognitivismo com que tende a confundir-se. Acresce precisamente, por virtude da sua flexibilidade conceptual, a sua vulnerabilidade ao teste falsificacionista reconhecida pelo próprio autor da teoria, dada a facilidade de explicação post hoc face a resultados inconsistentes (Turner, 1999). Em termos da tricotomia de Habermas (1968) os interesses desta perspectiva parecem situar-se no domínio prático-instrumental dada a contribuição que procuram oferecer para o diagnóstico dos processos sócio-cognitivos.

1. **Perspectiva simbólico – interpretativa**

Trata-se dum quadro conceptual muito abrangente desenvolvido sobretudo em disciplinas como a antropologia e a sociologia bem como por uma psicologia social alternativa menos paroquialmente positivista. Nesta perspectiva os processos comunicacionais adquirem centralidade não apenas em termos estruturais mas em termos de conteúdos, o que tem implicações metodológicas. Os grupos laboratoriais dão lugar a grupos naturais com fronteiras ecológicas fluidas - grupos *“bona fide”* (Putnam e Stohl, 1996), o que implica planos de observação longitudinais dado que, como sublinha o titulo sugestivo de McGrath – *“Time matters in groups”* (McGrath, 1990).

No quadro simbólico - interpretativo, na designação de Frey e Sunwolf (2005) podemos distinguir diversas abordagens teóricas que têm de comum a representação do grupo enquanto actividade simbólica dos membros que o integram.

De acordo com a Teoria da Convergência Simbólica (Borman, 1969,1972) por exemplo, os grupos criam uma consciência comum, partilhando emoções, motivos e significados. Borman dá especial relevo à criação de “fantasias” resultantes de processos com alguns paralelismos com as perspectivas psicanalíticas, como é o caso dos pressupostos básicos de Bion ou das representações fantasmáticas de Anzieu.

A noção de fantasias socialmente compartilhadas pode igualmente aproximar-se da teoria das representações sociais, introduzida por Moscovici (1961, 1976) e designadamente no tocante ao conceito posterior de *“thêmata”* (Moscovici e Vignaux 1994) para designar noções primitivas, regra geral dicotómicas ( liberdade-opressão, justiça–injustiça, moralidade- imoralidade). De acordo com este outro quadro conceptual haveria circularidade entre representação e grupo, na medida em que dialecticamente se constituem e legitimam.

Esta mesma circularidade está no centro da teoria da estruturação introduzida por Giddens (1984) a qual adquiriu especialmente relevância na teorização dos processos comunicacionais intra e inter-grupo (Poole, Seibold e McPhee, 1985,1996). De acordo com Giddens (1984) haveria que distinguir entre “sistema” – a configuração observável das relações intragrupais e “estrutura” – as regras e recursos que os membros usam para produzir e manter o sistema. As “regras” são enunciados sobre procedimentos a seguir e os “recursos” são os instrumentos, conhecimentos e competências que os membros utilizam.

A “estruturação” refere-se assim aos processos pelos quais os sistemas são produzidos e reproduzidos através das regras e recursos que os membros usam “ (Poole et al., 1996, p.117). Por exemplo Witmer (1997) no seu estudo etnográfico sobre os Alcoólicos Anónimos mostrou como as estruturas da organização global foram apropriadas e reproduzidas na organização social através das práticas recursivas de grupo e das acções individuais (Frey e Sunwolf, 2005, p.193). De acordo com Giddens as estruturas são “dualidades” na medida em que são simultaneamente meio e resultado da acção.

Por exemplo, como escreve Poole (1999, p.49) quando um grupo vota está a aplicar uma regra mas, mais do que isso, está a recordar aos membros que essas regras existem e eventualmente poderá mesmo introduzir alteração na própria regra – maioria simples, maioria qualificada, voto secreto, são variantes que poderiam ter sido introduzidas em diferentes momentos. E no caso do grupo nunca recorrer ao voto isso significa que, para todos os efeitos práticos, tal regra não existe.

A teoria da estruturação, pelo relevo que atribui às mediações instrumentais, nomeadamente tecnológicas, tem afinidades com a *“teoria da actividade”* bem como dos *“sistemas sócio-técnicos”* originária de Vygotsky (Engestrom e Miettinem, 1999) que tem registado um assinalável desenvolvimento em autores nórdicos. Engestrom – um dos autores mais salientes desta orientação propõe um modelo que designou por *“aprendizagem expansiva”* (Engestrom, 1987) que igualmente sublinha o papel das mediações contextuais, tanto instrumentais como comunitárias, na actividade, ou seja, no nexo integrador dos processos de grupo.

O relevo dado por estas orientações teóricas traduz-se igualmente no interesse da análise das estruturas mediadoras da comunicação, como é o caso cada vez mais presente das ajudas computacionais cujas funções não se limitam a meros canais de transmissão de informação. A teoria da estruturação como a teoria da actividade ou como a teoria das representações sociais, pelo relevo que conferem à complexidade dos fenómenos analisados dificilmente se prestam aos métodos experimentais ainda que, no caso da comunicação mediada por computador, e restringindo o número de variáveis manipuladas, se registem tentativas bem sucedidas.

Será de admitir que técnicas associadas a planos longitudinais multinivel (Klein & Kozlowski, 2000; Kozlowski et al., 1999) possam contribuir para análises mais finas dos processos iterativos que os paradigmas simbólico-interpretativos implicam. Continua todavia a verificar-se um frequente recurso aos métodos qualitativos de carácter indutivo (*grounded theory*), designadamente os estudos de caso permitindo analises mais finas e mais contextualizadas o que todavia não constitui de forma alguma uma fragilidade metodológica.

Em termos dos interesses, no sentido Habbermasiano, observa Poole citando Giddens, que a teoria da estruturação será “intrinsecamente incompleta se não estiver ligada a uma concepção da ciência social como ciência crítica” (Giddens, 1984, p.287). Na medida em que a teoria da estruturação permite tornar os actores sociais mais conscientes dos factores ocultos a que estão sujeitos ela poderá com efeito contribuir para objectivos emancipatórios.

Curiosamente, ou talvez por isso mesmo, Giddens foi criticado por uma autora bem representativa da perspectiva feminista – N. Wyatt (2002) com o argumento de que a teoria da estruturação se baseia em interpretações exclusivamente masculinas, designadamente na relevância atribuída ao poder como dominação, o que dificulta análises feministas alternativas. Este é todavia um debate complexo e ideologizado no qual não iremos entrar (Para uma revisão veja-se Meyers et al., 2005)

**BALANÇO**

As diferentes perspectivas sumariamente introduzidas, havendo que notar que a lista não é exaustiva, sugerem que o tema dos grupos é obviamente complexo – uma observação banal, tendo dado origem a diversos ângulos de abordagem intra e pluridisciplinares, entre os quais não há propriamente incompatibilidade mas também escassa convergência. Movimentamo-nos num campo de parcial incomensurabilidade inter-paradigmática pelo que, como aliás é comum nas ciências sociais, é difícil evitar um pragmático ecletismo. Há todavia tendências que nos parecem reunir algum consenso. Desde logo o reconhecimento generalizado das limitações dos estudos de 1ª geração com validade ecológica reduzida levando à estratégia de colocar o laboratório no terreno, a tomar em consideração os grupos naturais, o contexto, o factor tempo e os consequentes estudos longitudinais. Pode colocar-se o problema da distinção entre (pequenos) grupos, equipas ou mesmo organizações, e se cada um desses objectos não requer uma abordagem sub-disciplinar especifica tanto em termos de teoria como de método. A teoria da identidade social com a introdução do paradigma do “grupo mínimo”contribuiu em grande parte para abater as fronteiras em termos das dimensões e níveis dos agrupamentos humanos. A ideia de considerar a dimensão social como psicologicamente constitutiva é duma elegância e simplicidade desarmantes com consequências epistemológicas ainda por avaliar. Um outro aspecto a considerar, derivado da saliência que o tema dos grupos tem vindo a adquirir, designadamente nos estudos comunicacionais e nos estudos organizacionais renovam o apelo, por ventura inútil, a uma interdisciplinaridade que sempre tarda em concretizar-se. Sob esse aspecto e tendo justamente em conta a relevância atribuída aos processos interactivos no estudo sobre comunicação grupal, pode colocar-se a questão, quanto a nós central, da medida em que tais processos são de facto essenciais para a explicação dos resultados dos grupos, ou se a relativa negligência que tais processos conhecem nos estudos psicológicos de primeira geração não se devam de facto ao seu marginal valor explicativo. A questão poderá surpreender ao contrariar o mais comum dos sensos. Quem poderá pôr em causa que a dinâmica comunicacional, que o debate entre os membros, constitui um factor decisivo por exemplo para as decisões tomadas em grupo, tanto para o bem como para o mal.

Todavia é essa a questão que é colocada com particular pertinência por Hewes (1986, 1996) num texto altamente polémico e que, talvez por isso mesmo, tem recebido escasso eco na literatura da especialidade. Hewes sustenta a posição radical de que “ tanto quanto é possível demonstrar a partir da evidência disponível, o conteúdo da interacção social nos pequenos grupos não afecta os resultados do grupo “(Hewes 1996, p.179).

O autor esclarece em nota que o argumento se limita à influência causal do conteúdo da comunicação que tem lugar ao nível do grupo e não ao nível individual.

O argumento de Hewes desenvolve-se a partir do modelo antecedentes-processos-resultados (input-process-output). De acordo com a análise que leva a efeito conclui que as variáveis antecedentes, ou seja, as características e factores individuais de partida são as que produzem resultados efectivos não acrescentando os processos comunicacionais efeitos principais ou interactivos.

A tese de Hewes parece inconsistente com o senso comum bem como com os textos escolares – “muitas vezes a mesma coisa” acrescenta com ironia, ou mesmo com a aparente evidência cientifica que atribui tanto ganhos (Colline & Guetzkow, 1964) como perdas (Janis & Mann, 1977) aos processos de grupo. A tese radical de Hewes sustentada por uma postura epistemológica positivista consequente vem dar novo fôlego ao individualismo metodológico inicialmente formulado por Allport, legitimando as perspectivas funcionalistas da psicologia social dominante. Hewes propõe em alternativa o modelo que designa de “perspectiva sócio-egocêntrica” (Hewes 1996, p.194) através da qual, um pouco à semelhança da estratégia da teoria da identidade social, procura mostrar que todas as explicações baseadas na hipótese das interacções enquanto condição necessária nas decisões de grupo, são susceptíveis de explicações mais económicas baseadas nas características das variáveis (individuais) de entrada. De acordo com Hewes os processos interactivos poderiam ser descritos através dum processo que ele designa por “reconhecimento vácuo” (*vacuous aknowledgment*) ou seja, que na verdade os membros dum grupo quando examinamos um problema sobre o qual têm de decidir não dialogam antes prosseguem os seus raciocínios individualmente, pensando em voz alta, revelando a análise dos protocolos de que dá exemplos, que aquilo que parece ser uma resposta a uma interpelação é apenas uma forma polida de “reconhecimento” sem quaisquer consequências para a “transformação” do argumento. Possivelmente trata-se duma sugestão extrema que o próprio Hewes reconhece mas que, acrescenta, é susceptível de ser falsificada e caso o seja teria tido o mérito de exigir um rigor de validação que os estudos tradicionais regra geral negligenciam.

É difícil recusar o desafio de Hewes e daí que se registem tentativas no sentido de provar que os processos interactivos fazem realmente diferença, que acrescentam valor, ou seja, que a comunicação não se limita a um mero canal transmissor constituindo uma condição mediadora necessária de saída (output).

É certo que o argumento de Hewes diz sobretudo respeito às tarefas de decisão onde o peso de posições individuais e eventualmente da sua mútua confrontação, assume particular relevância. A questão é todavia central para uma teoria dos grupos, qualquer que seja a sua dimensão, a de saber qual o modelo causal mais adequado e quais os factores moderadores de natureza contextual a introduzir, tais como o tipo de tarefas ou condicionamentos institucionais ou mesmo culturais que afectam os resultados produzidos através de grupos.

Em causa estão aliás paradigmas alternativos da própria psicologia social opondo por um lado o tradicional modelo comportamentalista E-R que o cognitivismo ao reduzir o R a um sujeito epistémico, substancialmente manteve, ao modelo dialógico ego-alter-objecto introduzido por Moscovici (1984) onde a mediação pelo outro, ou seja, a comunicação, assume uma centralidade incontornável.

**Natureza e Tipos de Grupos**

Como distinguir grupos de não grupos, ou ainda como distinguir grupos de equipas, grupos de organizações, ou de meros agregados física ou mentalmente próximos?

Definir nunca é uma tarefa fácil e muito menos definitiva. No que se refere aos grupos podemos recensear uma variedade de definições diferindo consoante os autores e consoante as perspectivas teóricas que adoptam (De Lamater, 1974). Levine e Moreland por exemplo definiram grupo como “várias pessoas que interagem numa base regular, têm laços afectivos entre si e são comportamentalmente interdependentes” (Levine e Moreland, 1994, p.306). Os autores acentuam na definição que propõem atributos que permitem estabelecer fronteiras entre grupos e não grupos embora não seja porventura fácil determinar perante situações concretas em que medida tais atributos constituem condições necessárias e/ou suficientes.

Uma forma de contornar a dificuldade consiste em adoptar o conceito matemático de “conjuntos vagos” que em vez de estabelecer fronteiras rígidas propõe um contínuo conceptual que poderíamos designar por “grupidade” (*groupiness*) (McGrath 1984). Assim, um agregado será tanto mais grupo: (a) quanto menor for o seu número de membros; b) quanto maior for a interacção entre os seus membros; c) quanto mais longa for a sua história; d) quanto menos o seu futuro se reduz ao horizonte próximo da interacção corrente.

Não se estipulam pois limites mínimos ou máximos quanto ao número de membros. Desde Simmel (1950) que se debate se o número mínimo para que um grupo seja considerado como tal deva ser três ou dois. Na verdade alguns fenómenos que ocorrem nos grupos de maior dimensão como por exemplo a socialização, as relações entre maiorias e minorias e a possível formação de coligações, não são observáveis em díades. Possivelmente a dimensão constitui um parâmetro dando lugar a saltos qualitativos nos processos de grupo. A passagem de diades a pequenos grupos e de pequenos grupos a organizações, comunidades ou sociedades, levanta o mesmo tipo de dificuldades conceptuais. Ocorre recordar o conceito de “semelhança de parentesco” introduzido por Wittgenstein (1953). De resto as definições são sempre provisórias, transformando-se e enriquecendo-se consoante a própria evolução da pesquisa. Numa formulação mais recente McGrath e colaboradores caracterizam os grupos adoptando um quadro conceptual derivado das teorias da complexidade. O grupo é assim definido como “ um conjunto complexo, adaptativo, dinâmico, coordenado e circunscrito (*bounded*) de relações estruturadas (*patterned*) entre membros, tarefas e instrumentos “ (Arrow, et al., 2000, p.34 ).

A definição enfatiza o carácter sócio-técnico dos grupos na medida em que articula indivíduos, tarefas e instrumentos e, sob esse aspecto, de algum modo secundariza o debate em torno do estatuto ontológico dos grupos enquanto entidades percepcionadas como será o caso das categorias sociais donde se exclui a interacção entre os membros. Trata-se dum ponto essencial que irá influenciar de forma decisiva a psicologia social dos grupos.

A questão remonta a Campbell (1958) que, num artigo seminal, introduziu o conceito de “onticidade” (entitativity) para referir em que grau um grupo tem uma existência real, em que existe como entidade.

Para Campbell as dimensões que conferem entidade aos grupos seriam derivadas dos princípios da organização perceptiva propostos pela psicologia da forma (Gestalt) : proximidade, semelhança, destino comum e pregnância. E tais critérios, ainda que Campbell seja pouco explícito, aplicar-se-iam tanto ao observador externo, como aos membros do próprio grupo. A questão é posteriormente retomada por Hamilton e Sherman (1996) que, na esteira da teoria da identidade social (TIS) introduzida por Tajfel e associados (1971), faz economia das interacções enquanto condição necessária de “grupalidade”. Por categoria social, definida a partir da perspectiva dum observador externo, entende-se uma colecção de dois ou mais indivíduos que têm pelo menos um atributo em comum que os distingue dos membros de outras categorias (Horowitz e Rabbie, 1982). Quanto à perspectiva interna, os membros duma categoria social podem transformar-se num “grupo psicológico” quando se percepcionam como pertencendo à mesma categoria social (Turner, 1982). Quando os indivíduos são classificados com base em características sociológicas semelhantes, tais como idade, género, profissão, habilitações, cor de pele, etc. são definidos socialmente como membros duma categoria sociológica (Merton, 1957). A economia das interacções conduz assim ao conceito de “grupo mínimo”, ou seja `concepção que reduz a realidade do grupo aos efeitos que a sua representação provoca no comportamento dos sujeitos que com eles se identificam ou dos quais se demarcam. Os grupos mínimos tornam-se grupos sociais, adquirem entidade, quando os membros tomam consciência duma “interdependência de destino” (Lewin, 1948) e tornam-se *grupos compactos* quando alguns ou todos os seus membros cooperam uns com os outros a fim de alcançarem objectivos interdependentes (Lewin 1948; Horowitz e Rabbie, 1989). Com o tempo, os grupos compostos podem evoluir para grupos organizados, caracterizados por uma estrutura hierárquica de poder, estatutos e papeis, bem como por um conjunto de normas e valores implícitos e / ou explícitos que regulam a interacção entre os membros (Rabbie e Lodewijkx, 1994)

O continuo teórico formulado na literatura foi objecto de estudos empíricos efectuados por Hamilton e associados conduzindo à identificação de quatro tipos gerais de grupo - grupos de intimidade (famílias, relações, românticas, orquestras), grupos de trabalho (equipas, tripulações, grupos de apoio), categorias sociais (cidadãos nacionais, mulheres, judeus) e agregados dispersos (passageiros de um autocarro, fila num banco, audiência de um filme) ( Lickel et al., 2000).

A ideia de contínuo bem como de ausência de fronteiras rígidas entre os vários tipos de grupo é mantida. Todavia os critérios derivados do “grupo mínimo” permitem uma articulação da teoria da identidade social bem como do sócio-cognitivismo que decisivamente contribuiu para o incremento da temática que anteriormente referimos. Em todo o caso não isenta de ambiguidades epistemológicas.

Assiste-se como que a uma nova divisão do trabalho em que a dinâmica de grupo e relações intergrupo no quadro da cognição social em que a teoria da identidade social em última análise se insere constitui um dos temas senão o tema dominante da psicologia social (cognitiva) ao passo que os grupos enquanto sistemas sócio-técnicos são sobretudo estudados em termos mais inter-disciplinares articulando processos organizacionais e sistemas dinâmicos.

INSERIR QUADRO Nº 1

Não será assim de estranhar que na linha de McGrath se ignorem as categorias sociais, como o género ou raça, caracteristicamente essencialistas, actuando como heurísticas geradores de estereótipos, dando-se preferência aos “grupos de trabalho, às equipas e às guarnições “ (McGrath e O’Connor, 1996) ou ainda aos clubes – económicos, sociais ou de projecto (*activity*) (Arrow, et al., 2000) tendo em comum a actividade interdependente dos membros visando um objectivo comum.

**Quadro de referência para o estudo dos Grupos**

**Introdução**

O quadro conceptual habitualmente referido na literatura remonta a McGrath (1964). Consiste em distinguir antecedentes (inputs), processos e resultados (outputs). Abreviadamente e dada a sua utilização extensiva é referido como o modelo I-P-O. A literatura tem o cuidado de referir que não se trata dum modelo causal, e muito menos linear, mas dificilmente escapa a que tal seja a leitura que a representação sugere e que a investigação acaba por adoptar. Na época dos sistemas dinâmicos complexos e não lineares torna-se difícil adoptar um tal quadro de referência, mesmo para fins meramente expositivos, por virtude das suas características estáticas. Por outro lado a tendência cada vez acentuada para situar o estudo em grupos intactos em contextos reais tais como as organizações, torna ainda mais urgente o recurso a uma estratégia de pesquisa centrada nos processos subjacentes ao desenvolvimento dos grupos, ao longo do tempo.

Numa revisão recente Ilgen e colaboradores (2005) adoptam um quadro de referência alternativo – IMOI (*input – mediator – output – input*). A substituição do M pelo P alarga o conjunto de variáveis mediadoras que explicam os resultados alcançados, resultados esses que, por seu turno, desencadeiam novo ciclo. A eliminação do hífen entre as letras, observam os autores, “significa que os elos causais poderão não ser lineares ou aditivos, mas não lineares ou condicionais” (Ilgen et al., 2005, 520).

INSERIR FIGURA Nº 2

O esquema proposto será igualmente o que aqui adoptaremos por considerarmos mais conforme com o estado actual da arte. Não se reivindica todavia qualquer radical mudança paradigmática na medida em que se mantém o objectivo funcionalista de associar os processos mediadores à efectividade dos resultados. Sob esse aspecto mantêm-se os critérios propostos por Hackman (1987) os quais incluem três facetas :

(a) o desempenho avaliado por elementos relevantes exteriores ao grupo ; (b) satisfação das necessidades dos membros do grupo; (c) viabilidade, ou seja, a vontade dos membros em permanecerem no grupo.

Em última análise o que sobretudo interessa na perspectiva funcionalista é procurar respostas não apenas preditivas mas tanto quanto possível explicativas para os factores variáveis independentes e variáveis intermédias, que se acham associados aos resultados dos grupos. A perspectiva desenvolvimentista traduz-se numa maior relevância atribuída às observações longitudinais ou às simulações em computador a que o laboratório recorre com cada vez mais frequência.

INSERIR QUADRO Nº 2

**Fases e desenvolvimento**

A metáfora orgânica associada ao desenvolvimento, ou seja, à ideia de que os grupos percorrem ciclos de vida, vem a traduzir-se na tentativa de identificar quais as regularidades observadas e quais os factores moderadores. O esquema proposto por Tuckman (1965) por limitado que seja, permanece todavia como referência dificilmente contornável.

Tuckman distinguiu quatro fases – formação (forming); conflito (storming); estabelecimento de normas (norming) e execução (performing). Posteriormente acrescentou uma quinta fase – adiamento (adjourning) (Tuckman e Jansen, 1977) que de algum modo traduz a ideia de estabelecer uma ligação a um novo ciclo. Tuckman baseou o seu modelo não em observações empíricas mas no exame de 50 estudos, 26 dos quais relativos a grupos terapêuticos, 11 a grupos de formação e desenvolvimento, e os restantes 13 a grupos de laboratório e grupos naturais. Em cada uma das fases Tuckman distingue entre “estrutura do grupo” (*group structure*) relativa às relações interpessoais e actividades de tarefa (*task activities*), relativa à progressão para os objectivos do grupo. Talvez por virtude da predominância dos grupos terapêuticos Tuckman estabeleceu paralelismos com os pressupostos básicos de Bion – associando a “dependência” à fase da formação, o “ataque-fuga” (*fight-flight*) à fase do conflito, e o “acasalamento” (*pairing*) à fase da coesão e das normas.

As insuficiências deste esquema demasiado genérico e de algum modo especulativo, constitui todavia uma vantagem. Por um lado a orientação funcionalista dá lugar a uma orientação de carácter mais genético e por outro lado não se fixam periodizações estritas quer em termos de duração ou de intensidade. A própria sequência não é rígida havendo autores que consideram que a fase do conflito é posterior à da formação de normas (Whetten e Cameron, 1998). A sistematização que aqui adoptamos, a partir de Ilgen et al., (2005) articulando a sequência em três momentos – formação, funcionamento e finalização é compatível com o esquema de Tuckman.

Quanto aos processos mediadores também de algum modo se adopta a distinção, de resto anterior a Tuckman, entre processos intra e inter- pessoais de carácter sócio-cognitivo e processos comportamentais, mais centrados na realização dos objectivos.

Como ultima nota introdutória haverá que referir que o conceito de processos mediadores, articulando factores antecedentes às consequências resultantes, comporta ambiguidades e diferentes interpretações. Marks, Mathieu e Zaccaro (2001) propuseram distinguir entre processos e estados emergentes, estes últimos de natureza psicológica – motivacionais, cognitivos e afectivos, e que podem considerar-se “tanto como factores antecedentes (input) como resultados proximais (*proximal outcomes*) (p.358). Um exemplo seria o conceito de coesão – um estado emergente com consequências próximas ou locais designadamente num processo como a gestão dos conflitos intra-grupo

A lógica proposta remete claramente para as análises multinivel (Kozlowski e Klein, 2000) caracterizadas por uma causalidade circular, derivada das dinâmicas emergentes e consequente incorporação nos processos de base.

Para os autores em causa haveria que entender os processos em termos mais restritivos, distinguindo de algum modo como Tuckman, entre processos centrados na tarefa – definição e análise dos objectivos (fase de transição) e progressão para os objectivos através da monitoragem e coordenação (fase da acção) e processos inter-pessoais tais como a gestão dos conflitos, das motivações e dos afectos, transversais tanto à fase de transição (preparação) como à fase de implementação.

A proposta tem sobretudo um interesse heurístico sobretudo pela tentativa de distinguir variáveis estruturais das variáveis emergentes, cuja emergência e efeitos subsequentes dependem das interacções que ocorrem nos processos básicos. Mas sejam processos básicos e/ou estados emergentes é aí que residem os efeitos mediadores e será esse o fio de Ariane que nos ajuda a percorrer o labirinto da dinâmica dos grupos.

No quadro de desenvolvimento dos grupos Worchel, Coutant-Sassic e Grosmann (1992) propõem um modelo segundo o qual a própria maturidade e excelência funcional do grupo conduzem quase inevitavelmente à sua fragmentação e decadência por virtude da tendência para a individuação dos seus membros. Trata-se de um efeito perverso de um fantasma que tanto Bion como Tuckman não tomaram em conta. Worchel e associados documentam com evidência empírica á qual poderíamos acrescentar a título ilustrativa a dissolução das bandas de música pop-rock em consequência do êxito dos seus protagonistas.

Numa revisão mais recente Kozlowski e Ilgen (2006) novamente se classificam os processos e estados emergentes relacionados com a eficácia dos grupos nas categorias psicológicas básicas compreendendo os processos cognitivos, os processos afectivos e os processos comportamentais. Mas poderíamos recuar para níveis ainda mais básicos, designadamente os processos comunicacionais, através dos quais todos os restantes processos emergem.

**Características diferenciais – composição**

Os membros fornecem os recursos necessários para a realização de tarefas colectivas. Trazem consigo, conhecimento, aptidões, competências, persistência, esforço e tempo.

A composição dos grupos tem sido sempre uma questão central, em particular os seus efeitos no aumento ou decréscimo da produtividade.

Serão os grupos mais eficazes quando os seus membros são mais semelhantes entre si?

A diversidade é uma excepção nos pequenos grupos (Ruef, 2002; Ruef, Aldrich, & Carter, 2003). Os grupos tendem a ser mais homogéneos do que o esperado, face à base de distribuição da população da qual os membros são originários. Em termos estatísticos no intragrupo a variância é menor do que entre grupos, em particular quando o grupo considerado requer interacção entre os membros na realização de qualquer actividade.

A redução da variabilidade intragrupo é uma surpresa, mas a homogeneidade relativa é quase uma norma nos pequenos grupos (Larson, 2010), para a qual têm sido aduzidas explicações que de alguma maneira são complementares. Entre elas a explicação fundamentada na hipótese dos contactos selectivos e atracção pela semelhança percebida (Byrne, 1971), em particular, nos grupos informais é reconhecido o forte papel das redes sociais de contacto no recrutamento e selecção dos novos membros ((Brown & Konrad, 2001). Como consequência, os membros atraídos e seleccionados reflectem a homogeneidade da própria rede. Outras hipóteses exploram aspectos motivacionais da homogeneidade (Schneider, 1987), nesta perspectiva os membros são atraídos e mantém-se nos grupos por partilharem interesses e valores em comum ou características de personalidade semelhantes. Por sua vez, Moreland & Levine (1982, 1992, 2003), argumentam que a homogeneidade dos grupos resulta de um processo de avaliação mutuo e sistemático entre individuo e o grupo, através de uma relação de recompensas mutuas, de modo a que o grupo satisfaça necessidades do membro e este ajude o grupo a alcançar os seus objectivos. Esta avaliação determina o grau de compromisso do membro com o grupo. Moreland & Levine (2003) afirmam que a homogeneidade nos pequenos grupos deve-se basicamente a três razões:

1. Percepção de semelhança entre membros e candidatos ao grupo;
2. O processo de socialização pressiona os novos membros a conformarem-se ao grupo;
3. Os membros que não se conformam o suficiente ao grupo, tendem a abandoná-lo, tornando os grupos mais homogéneos.

A diversidade dos grupos é um dos temas relevantes da composição dos grupos, que tem merecido análises recorrentes. A diversidade refere-se à variabilidade entre os membros de um qualquer atributo, inato ou adquirido, que assinale diferenças entre os membros. Têm sido apresentadas propostas, não consensuais, de várias tipologias para classificar diferentes dimensões da diversidade. Estas tipologias incluem atributos facilmente observáveis (género, idade, raça…) (Jehn, Northcraft, & Neale, 1999; Jehn, & Berzrukova, 2004), outros não observáveis directamente (atitudes, valores, crenças…) (Bowers, Pharmer, & Salas, 2000) (para uma revisão ver Ilgen, Hollenbeck, Johson, & Jundt, 2005; Knippenberg & Schippers, 2007; que é habitualmente definida como as diferenças presentes entre os membros de uma unidade social (Jackson, May, & Whitney, 1995). Por sua vez, Harrison & Klein (2007) discutindo a diversidade na equipas distinguem três tipos: Separação (diferença de posição ou opinião entre os membros), variedade (diferenças em conhecimento relevante ou experiencia dos membros) e disparidade (diferenças de estatuto, posição hierárquica ou recursos entre os membros).

Larson (2010) reconhecendo a multiplicidade de tipologias e a dificuldade de integração das diferentes proposta, considera no seu modelo diversidade de nível superficial e profundo. Esta distinção segundo o autor é útil, pois permite reconhecer que a diversidade tem diferentes consequências na actividade e desempenho do grupo. A diversidade de nível profundo (capacidades, competências, conhecimento) entre os membros revelam um forte potencial de influência directa no desempenho, enquanto a diversidade de nível superficial apenas o condiciona de forma indirecta (Conforme fig. Nº 3).

INSERIR FIGURA Nº 3

Diversidade de informação, competências e capacidades dos membros significa aumento dos recursos do grupo, sendo por isso expectáveis elevados desempenhos, mas tais expectativas nem sempre se verificam para todo o tipo de tarefa (Homan, Hollenbeck, Humphrey, Knippenberg, & Ilgen, 2008; Ilgen, Hollenbeck, Johson, & Jundt, 2005; Knippenberg & Schippers, 2007). É razoável aceitar que a integração social intragrupo, depende da recompensa mútua entre os membros, na realização de actividades conjuntas ao longo do tempo, reforçando a sua importância no desempenho e dinâmica dos grupos, em particular, nos processos de sinergia.

A combinação “certa” pessoas, tarefas, e tecnologias pode conduzir a resultados de grupo superiores à capacidade individual dos membros. Mas o sucesso do grupo requer igualmente colaboração, comunicação e gestão dos conflitos naturais entre os membros, ou seja, uma diversidade de processos emergentes em qualquer interacção ou actividade de grupo.

**Efeito da diversidade**

Revisões recentes propostas por Mannix e Neale (2005) e Homan et al., (2008) ajudam a referir alguns dos aspectos da pesquisa actualmente central na questão síntese da diversidade, ou seja, qual o impacto de factores como a homogeneidade versus heterogeneidade exercem nos resultados das equipas bem como nos processos mediadores. As dificuldades são óbvias por virtude dos inúmeros factores tanto demográficos como psicológicos e suas múltiplas interacções que podemos incluir na composição dos grupos.

Por diversidade, para adoptar uma definição corrente, entende-se “qualquer atributo que um outro possa usar para detectar diferenças individuais” (Williams & O’Reilly, 1998 p.81).

A forma como tais atributos se acham associados aos processos mediadores e aos resultados pode ser teóricamente enquadrada em diversos modelos, o mais simples consistindo em fazer economia das mediações, e o mais integrativo entrando em conta com as reacções dos outros membros do grupo e ainda com as relações de poder. A complexidade de tais modelos, sobretudo pelas dificuldades metodológicas que coloca, levará alguns investigadores, já na década de 80, a proporem o recurso exclusivo às variáveis demográficas enquanto preditores de eficácia dos grupos (Pfeffer 1983; Wagner et al., 1984).

Pfeffer baseava a sua proposta na “hipótese da congruência” segundo a qual as variáveis demográficas directamente observáveis e portanto mais confiáveis seriam preferíveis aos conceitos subjectivos, produzindo modelos mais parcimoniosos do comportamento humano. Um tal radicalismo funcionalista torna-se dificilmente aceitável por virtude de fazer economia do racional das predições. Acresce, como virá a concluir Lawrence (1997), que a aposta na demografia, para além do retorno à multiplicação das “caixas negras”, não tem conduzido às predições consistentes que seriam de esperar. O interior das caixas negras não se revela todavia isento de ambiguidades e de surpresas. Cinquenta anos de pesquisas revelam diversas estratégias metodológicas bem como diversas teorias e modelos interpretativos nem sempre fáceis de compatibilizar.

Em termos metodológicos podemos distinguir duas principais estratégias de operacionalização - a baseada nos factores tais como raça ou género, e a baseada nas proporções tais como as dimensões das minorias.

Ambos os aspectos são relevantes mas dificilmente analisáveis em simultâneo.

1. **Perspectiva das proporções**

Na perspectiva das proporções há duas principais orientações teóricas conduzindo a resultados divergentes. De acordo com a” teoria do contacto” (Blau 1977; Kanter 1977) ( Ver cap. ) aumentos na proporção dum grupo minoritário levariam a uma menor discriminação pela maioria. Deve-se a Kanter a introdução da metáfora do “t*oken*” (exemplar simbólico) para designar a situação de minorias, no caso vertente femininas de 5% a 15%, situação esta que, segundo apurou, corresponderiam a uma maior discriminação relativa, a qual se reduz progressivamente à medida que passamos a uma proporção enviesada (30/70) e sobretudo a uma proporção equilibrada (50/50).

Blalock (1967) contrapõe a “teoria da competição” segundo a qual o crescimento dos grupos maioritários, dada a competição por recursos escassos, conduz a um progressivo aumento do conflito entre maiorias e minorias, que atinge o seu máximo quando se atinge a situação de equilíbrio. Tolbert et al., (1995) reuniu evidência empírica convergente com a hipótese da competição. Tal como as autoras todavia observam, tais resultados terão de ser qualificados em função do contexto de mudança social, designadamente no que se refere às rápidas mudanças que se observam no mundo do trabalho. Os estudos sobre diferenciação demográfica baseados na perspectiva das proporções têm a desvantagem de se centrarem em atributos específicos como o género ou a raça, por razões por vezes politico-conjunturais, justificando-se a conjugação com outros factores moderadores, como por exemplo a ambiguidade, eventualmente conducentes a resultados mais credíveis (Tolbert et al., 1995).

1. **Perspectiva dos factores**

A perspectiva centrada nos factores tem a vantagem de ter em conta a multiplicidade dos atributos e suas interacções fazendo economia das interacções entre sub-grupos. Se tal perspectiva faz de certo modo economia das relações de poder são estas relações que se tornam centrais na perspectiva das proporções correndo todavia o risco de limitar a um único tipo de diversidade sobrestimando a sua relevância. O modelo interpretativo proposto por McGrath et al., (1995) visa, como a própria designação sugere, integrar estas diferentes perspectivas aguardando todavia validação empírica.

1. **Quadros conceptuais interpretativos**

Em termos de quadros conceptuais interpretativos haverá, como sugerem Mannix e Neale (2005), diferentes perspectivas: (a) o modelo atracção –selecção - atrição de Schneider (1983); (b) a teoria da identidade/categorização social (Tajfel & Turner, 1986; Turner 1987); (c) o paradigma do processamento da informação (Wittenbaum e Stasser, 1996). As predições dos modelos não são de resto convergentes. O paradigma da semelhança – atracção leva naturalmente a prever que os membros manifestem preferências pelos membros que apresentam características semelhantes e que quanto maior for o numero dos atributos semelhantes maior será a atracção exercida. Este paradigma é compatível com a “hipótese da congruência “ que postula uma relação entre as variáveis demográficas tais como raça ou género, e atributos subjacentes tais como valores e crenças (Pfeffer 1983; McGrath et al., 1995). Sob este aspecto as variáveis demográficas poderiam funcionar como “substitutos” conduzindo directamente à formação de atitudes específicas (Townsend e Scott, 2001). A ideia de que a homogeneidade das equipas se acha associada à eficácia do desempenho acha-se expressa no modelo de Schneider (1983, 1987) segundo o qual as organizações, através dos processos de atracção, selecção e atrição tenderíam a criar grupos e equipas cada vez mais homogéneos. O próprio conceito de cultura de grupo poderia emergir desse processo de homogeneização (Kozlowski e Ilgen, 2006). Em termos de diversidade esta perspectiva conduz a pensar que os seus efeitos são mais negativos do que positivos.

Idênticas consequências se observam nas teorias da identidade e categorização social pelo acento que colocam nas estratégias de homogeneização. De acordo com esta teoria ( ver Cap…. ) os indivíduos tendem a ver-se a si próprios e aos outros como pertencendo a categorias sociais. Tal tendência obedece a objectivos de parcimónia cognitiva (Bruner, Goodnow e Austin, 1956) mas também a necessidade de auto-estima (Tajfel e Turner, 1986). Vários factores podem influenciar o processo de categorização tais como designadamente a saliência do exogrupo (Turner 1981) a distintividade das características diferenciais (Oakes & Turner, 1986), factores esses facilmente observáveis nos atributos demográficos, os quais desempenham um papel central na categorização social (Tsui, Xin e Egan, 1995). Um corolário desta perspectiva conduz a distinções inter-grupo esteriotipadas e derrogatórias. Os membros do endogrupo são objecto de confiança, apoio e reconhecimento, enquanto os membros do exogrupo são objecto de desconfiança e rejeição. Sob este aspecto a teoria da identidade e auto-categorização social conduz igualmente a juízos pessimistas sobre a diversidade. E também aqui a “hipótese de congruência” pelo relevo que atribui aos factores demográficos, encontra sustentação empírica.

Tsui & O’Reilly (1989) num estudo seminal onde examinaram os efeitos de seis variáveis demográficas (idade, género, raça, habilitações, antiguidade na função e na organização) nas avaliações de desempenho concluíram que quanto maior a dissemelhança entre chefias e subordinados mais baixas eram as classificações.

Diferentes previsões resultam do terceiro paradigma teórico baseado no processamento da informação no quadro do qual a diversidade constitui um factor favorável precisamente porque proporciona um acesso mais diversificado a informações e experiências contribuindo para uma melhor coordenação e integração dos problemas a resolver pelo grupo (Phillips et al., 2004).

**Balanço**

As vantagens da diversidade verificam-se sobretudo nos processos de natureza cognitiva como sejam a resolução de problemas e tomada de decisão (Wittenbaum & Stasser 1996). De qualquer forma podemos concluir que diferentes teorias conduzem a diferentes previsões o que não significa que as teorias estejam incorrectas mas que a realidade a que se reportam é complexa, ambígua e percorrida por tensões contraditórias. Factores que podem ser favoráveis para determinados objectivos podem tornar-se desfavoráveis noutras circunstâncias. Por outro lado a hipótese metateórica da congruência fica de algum modo comprometida dada a descontinuidade observada entre variáveis demográficas e variáveis psicológicas subjacentes. Se as diferenças demográficas tendem a estar associadas a efeitos negativos já o mesmo não parece verificar-se com as diferenças em factores como as habilitações funcionais, as capacidades, os valores, atitudes e estilos comportamentais, os quais se acham associados com maior frequência à criatividade e solução de problemas. Daqui pode inclusivamente inferir-se uma hipótese contingencial, aliás sugerida na revisão de Mannix e Neale (2005). Grupos homogéneos seriam sobretudo indicados em tarefas de carácter menos sofisticado visando o pensamento convergente e a eficiência, enquanto que os grupos heterogéneos seriam preferíveis em tarefas mais complexas e com maior grau de incerteza requerendo pensamento divergente e capacidade de inovação.

A distinção estabelecida por March (1991) entre experimentação (*exploration)* orientada para o aumento da variância e exploração (*exploitation*) orientada para a redução da variância traduz a tensão paradoxal subjacente ao processo de desenvolvimento dos grupos e organizações. Na produção de pensamento divergente e exploração de alternativas a tensão entre maiorias e minorias constitui um factor desencadeador a ter em conta. As minorias desempenham um papel porventura decisivo no combate à conformidade e ao “pensamento grupal” (Janis, 1982)

A influência minoritária (ver Cap ) tem sido objecto de inúmeros estudos constituindo uma das áreas mais prolíferas da psicologia social cognitiva. Dispomos de considerável evidência sugerindo que os indivíduos expostos a pontos de vista minoritários dissidentes exercem maior esforço cognitivo e têm maior probabilidade de detectarem novas decisões (Moscovici, 1985; Nemeth, 1986). De acordo com Moscovici as minorias exercem influência através do conflito sócio-cognitivo que introduzem enquanto que a influência das minorias, por isso mesmo mais volátil, se exerce por via da redução dos conflitos relacionais.

**Processos de Grupo**

O conceito de processo está ligado ao conceito de desenvolvimento, de progressão ao longo do tempo. Os processos de grupo dizem respeito à forma como a diversidade dos factores a montante são combinados e coordenados com vista a produzir os resultados pretendidos. Os processos são por natureza iterativos e tendem a estruturar-se em padrões regulares. Tais estruturas ocorrem a diferentes níveis temporais que autores como Bales e McGrath, puseram em relevo.

INSERIR QUADRO Nº 3

Nesta secção examinaremos os processos de grupo ao nível global, emergentes das dinâmicas locais, na acepção de McGrath, e que podemos distribuir, para efeitos de exposição, nas tradicionais categorias dos processos cognitivos, afectivo/motivacionais e comportamentais.

***Excursos - A contribuição de Bales***

***Da IPA ao SYMLOG***

A análise do processo de interacção (*interaction process analysis*) refere-se às trocas que ocorrem entre os membros dum grupo no decorrer da execução duma tarefa. Tais processos foram analisados pela primeira vez de uma forma sistemática por Bales e colaboradores (Bales 1950 a, 1950 b, 1953; Bales e Srodtbeck 1951; Borgatta e Bales 1953) os primeiros estudos sistemáticos sobre as observações das interacções de grupo. Para o efeito montou na Universidade de Harvard um dos primeiros dispositivos de observação com visão num só sentido que constitui o modelo ainda hoje utilizado. Trabalhou com estudantes mas também com sujeitos recrutados por anúncio reunidos em grupo para efeitos de resolução de problemas em conjunto. Em alguns casos recorreu a problemas de gestão requerendo tomada de decisão. As sessões poderiam ser únicas mas houve vários casos de sessões sucessivas não indo além de quatro.

O mérito desses primeiros trabalhos de observação consistiu na identificação das categorias básicas que os sujeitos usam nas interacções de grupo, distribuídas entre as duas categorias superordenadas – as instrumentais relacionadas com a resolução do problema e as expressivas ou sócio-emocionais relacionadas com as trocas afectivas e que, na terminologia posterior, garantem a viabilidade do grupo.

**Inserir quadro nº 4**

O que sobretudo se reveste de maior interesse nestas observações preliminares, levadas à exaustão, consiste na identificação dos perfis emergentes ao longo do processo de interacção e quais as suas relações com as estratégias comunicacionais utilizadas pelos membros para exercerem influência, para reagirem quer positiva quer negativamente, ou mesmo para evitarem intervir, por exemplo através de questões dilatórias ou evasivas.

Neste primeiro conjunto de observações, recorda Bales (1999) estar “ingenuamente” convencido que o poder estaria associado à melhor contribuição reconhecida e daí não incluir tal categoria no seu sistema de análise. Identicamente este primeiro sistema permanecia abstracto com a sua tripartição em processos cognitivos, afectivos e comportamentais, ignorando o que virá a ser a principal preocupação de Bales, a saber, a análise do sistema de valores enquanto conteúdos substantivos veiculados pelas interacções inter-pessoais. Toda a investigação de Bales se orientará posteriormente nesse sentido culminando na introdução do modelo SYMLOG (Systematic Multiple Level Observation of Groups) (Bales & 1979), um modelo que expande o anterior sistema de categorias IPA articulando-as com um sistema de valores representado por 26 vectores num espaço a três dimensões ortogonais integrando como dimensões estruturantes as percepções do poder (dominância - submissão), da aceitação ou rejeição da missão do grupo e da maior ou menor atracção afectiva exercida pelos membros entre si (Jesuino, 1987).

No texto de 1999 Bales sugere que os processos de grupo poderiam ser considerados como fractais, ou seja, como auto-semelhantes, reproduzindo a mesma dinâmica, o mesmo tipo de ciclos a sucessivos níveis de análise. “ É minha convicção, e pressuponho, escreve, que os sistemas de interacção sociais de todas as dimensões têm padrões de comportamento, valores e relações “auto-similares”. Os sistemas de valores são por natureza fractais “ ( Bales, 1999, p.217).

Não menos sugestiva é a observação de que o psicólogo social deveria saber pensar para além do nível dialéctico do “eu” e do “outro”, incluindo a perspectiva duma terceira parte a fim de garantir uma adequada concepção dum “sistema” de interacção. “ Há que reconhecer, escreve, que os participantes têm representações cognitivas e avaliativas nas suas mentes que vão para além do presente, do passado e do futuro…… e que as usam na interpretação do presente” (Bales, 1999, p.186)

Tal observação tão surpreendentemente próxima das propostas dialógicas de Moscovici (1984) para uma psicologia social alternativa, alerta para uma desejável reaproximação às propostas teórico-metodológicas de Bales, as quais poderão contribuir para um maior aprofundamento dos processos de grupo enquanto sistemas interactivos.

Tal reaproximação, e não será por acaso, é desde já visível na área dos estudos comunicacionais (veja-se nomeadamente Frey 1999) mais próximos da tradição sociológica onde a psicologia social de Bales inicialmente se insere. A metáfora do elefante e do cego continua pujante no domínio das ciências sociais.

1. **Processos cognitivos**

Os processos cognitivos são activados para efeitos de estruturação das tarefas. Traduzem-se em interacções instrumentais – as trocas de informação, de opinião e de sugestões na dinâmica local de Bales (1999) cujas interacções geram modelos mentais partilhados. Tais dinâmicas estão condicionadas pelos recursos cognitivos disponíveis que geram em termos de aprendizagem colectiva

1. **Modelos mentais**

Nos grupos naturais os modelos mentais partilhados dependem de factores como a liderança, o treino e a experiência adquirida (Kozlowski e Ilgen 2006). Um principio importante consiste no treino das equipas intactas de preferência ao treino dos indivíduos por forma a garantir a aprendizagem colectiva. As representações cognitivas quando partilhadas pelos membros do grupo ajudam, não apenas a articular as relações entre as tarefas e os diferentes papeis, mas também e sobretudo a antecipar requisitos e acções, ou seja os processos de coordenação tácita observáveis nos grupos altamente eficazes (Cannon-Bower, Salas, Converse 1993; Nonaka e Takeuchi 1995; Wittenbaum & Stasser 1996).

No quadro das equipas sócio-técnicas os conteúdos dos modelos mentais incluem (a) conhecimento sobre os equipamentos e instrumentos; (b) compreensão da tarefa a realizar incluindo objectivos, requisitos de qualidade ; (c) conhecimento da composição da equipa e dos seus recursos; e (d) conhecimento dos processos de interacção consensualmente tidos como apropriados (McGrath et al., 1995; Cannon-Bower et al., 1993).

Note-se que os modelos mentais podem ser mais complexos não tendo necessariamente que ser idênticos mas distribuídos pelos diversos membros (Banks & Millward, 2000). Este modelo das representações distribuídas tem semelhanças como o conceito de memória transitiva.

1. **Memória transitiva**

Inicialmente introduzido por Wegner (1986, 1987, 1991) traduz a ideia de que o conhecimento se acha distribuído pelos membros do grupo mas que estes saibam quem sabe o quê. Em contraste com os modelos mentais compartilhados a memória transitiva é conceptualizada como uma rede cujos nodos são representados pelas memórias individuais dos membros constituintes.

Teoricamente a memória transitiva poderá contribuir para reduzir a carga cognitiva, alargar os recursos colectivos e minimizar a redundância (Hollingshead 1998). Mas pode também dar lugar a conflitos de competência, a ignorar informação importante e à difusão de responsabilidade (Wegner 1986). Ou ainda a provocar demoras em situações críticas que requeiram decisões urgentes (Kozlowski e Ilgen 2006).

A evidência empírica neste domínio, ainda que escassa, tende a validar a hipótese de que as equipas com melhores sistemas de memórias transitivas, ou seja, com o conhecimento da especialização dos membros e quais as estratégias para aceder a esse conhecimento, são mais eficazes (Austin 2003; Lewis 2003). Tal como para os modelos mentais partilhados, os sistemas de memória transitiva reforçam-se com aprendizagem colectiva (Liang, Moreland e Argote 1995; Moreland 1999).

1. **Aprendizagem**

A aprendizagem é um processo cognitivo facilitador da adaptação (Ilgen et al., 2005). Insere-se na dinâmica global que conduz a mudanças nos conhecimentos do grupo que por seu turno estão associadas às mudanças de comportamento. Segundo Kozlowski e Ilgen (2006) a aprendizagem de grupo é o processo básico a partir do qual emergem as estruturas cognitivas anteriormente referidas – modelos mentais, memória transitiva.

A aprendizagem de grupo pode considerar-se como uma forma de processamento da informação (Hinsz et al., 1997) que requer que se tome em consideração os níveis de análise, tanto individual como de grupo, sem reduzir este ultimo a um mero agregado do primeiro.

Por regra a aprendizagem de grupo tem sido medida indirectamente, através dos resultados. Uma importante excepção pode observar-se nos estudos de Edmondson (Edmondson, Bahmer e Pisano, 2001) introduzindo o conceito de segurança psicológica, ou seja, um clima gerador de confiança e tolerante à assunção de riscos interpessoais. Um clima psicológico dessa natureza facilita o processo de aprendizagem colectiva traduzido na procura de retorno, partilha de informação, experimentação, pedido de ajuda e análise dos erros. A segurança psicológica é *a fortiori* requerida em contextos onde o erro tem consequências particularmente gravosas – centrais nucleares, controlo de tráfego aéreo, operações espaciais, intervenções cirúrgicas e onde a aprendizagem de grupo designadamente através da análise tanto dos erros como dos lapsos (*near misses*), cuja partilha é encorajada e mesmo gratificada, contribuem para garantir elevados níveis de fiabilidade (Weick, Sutcliffe e Obstfeld 1999).

Outra forma de aprendizagem colectiva tem lugar a partir das minorias e dos membros dissidentes, as quais exercem um efeito de estimulação intelectual, como já anteriormente referimos a propósito da diversidade na composição dos grupos.

Haverá todavia que distinguir entre diversidade e formação de sub-grupos ou, na designação de Lau & Murninghan (1998), a formação de “linhas de fractura” (*faultlines*), um conceito próximo dos sub-grupos polarizados no espaço SYMLOG (Bales, 1999). De acordo com a evidência empírica a aprendizagem de grupo é sobretudo viabilizada quando os subgrupos são fracos e em número moderado (Gibson e Vermenhen 2003).

1. **Processos afectivo/ emocionais**

Os processos afectivos e emocionais emergem das interacções entre os membros do grupo e tendem a estabilizar no decurso do tempo. Na sistematização de Ilgen et al., (2005) os processos afectivos contribuem, nas fases iniciais de desenvolvimento, para construir a confiança dos membros no grupo, ou seja na capacidade para o grupo alcançar os seus objectivos sem afectar a segurança psicológica dos membros. Estabelecida e reforçada a confiança o grupo poderá adquirir progressivamente maior coesão e integração social, ou seja, ligações interpessoais emocionalmente mais fortes e duradouras, contribuindo para uma maior satisfação pessoal e para a viabilidade do grupo.

1. **Eficácia grupal**

O conceito de eficácia grupal ou eficácia colectiva deriva do conceito de auto-estima introduzido por Bandura (1977, 1997) para caracterizar os processos motivacionais e ao nível do individuo. O construto é importante na medida em que preditor da elevação dos niveis de aspiração, em função dos sucessos precedentes. Reforça-se a partir da aprendizagem observacional, e do encorajamento: A auto-eficácia difere da auto-estima . A auto-eficácia diz respeito aos objectivos específicos enquanto que a auto-estima é de carácter geral. Ao nível dos grupos e equipas distingue-se também entre a eficácia colectiva e a potencialidade (*potency*) grupal, definida como uma crença colectiva generalizada de que o grupo pode ser eficaz, em termos todavia gerais e não específicos duma determinada tarefa (Shea e Guzzo, 1987).

A eficácia grupal pode definir-se como uma crença partilhada na capacidade colectiva para organizar e executar as acções requeridas para responder a objectivos exigentes (Bandura, 1997). Não é um simples agregado de crenças de auto-eficácia individuais mas de crenças referidas ao grupo – não eu mas nós. Semelhante à auto-eficácia, a eficácia colectiva influencia o estabelecimento dos objectivos, o esforço exercido e a persistência em caso de insucesso. A eficácia colectiva, tal como a auto-eficácia está associada a elevados níveis de desempenho. Uma meta-análise recente revelou uma correlação de r=.41 (Gully et al., 2002), moderada pelo nível de interdependência. Quando a interdependência é baixa os membros contribuem enquanto indivíduos – por ex. uma equipa de vendedores (r =.09) e quando a interdependência é elevada aumenta a probabilidade da partilha dos objectivos e da estratégia ( r=.47).

Quanto aos factores antecedentes da eficácia colectiva há também paralelismos com o construto da auto-eficácia. As equipas com objectivos difíceis mas alcançáveis, com oportunidades de observarem equipas eficazes e ineficazes, e persuadidas, nomeadamente pelos líderes que podem persistir e conseguir, terão maior probabilidade de desenvolver a crença na eficácia grupal (Bandura, 1997).

Tal como observam Kozlowski e Ilgen (2006), a eficácia colectiva é um estado emergente entre o fenómeno mais alargado dos processos de aprendizagem, motivação e desempenho de grupo. A sua importância reside possivelmente no seu papel regulador da atenção e do esforço no contexto da equipa, de certo modo análogo ao papel da auto-eficácia na iniciação e controlo da acção (De Shon et al., 2004)

1. **Coesão de grupo**

Festinger (1950) definiu a coesão de grupo como a “resultante de todas as forças actuando sobre os membros para permanecerem no grupo” (p.247). Distinguiu três facetas: atracção dos membros, actividades do grupo, e prestigio ou orgulho pelo grupo. Esta última faceta foi negligenciada na investigação subsequente, a qual reteve apenas as duas facetas relacionadas respectivamente com a atracção pela tarefa de grupo e com a atracção inter-pessoal.

A coesão pode, por outro lado, aumentar a conformidade às normas do grupo (O’Reilly & Caldwell 1985) o que pode ser benéfico quando os desvios forem nocivos para os objectivos do grupo. Janis (1982) considerou por outro lado que um dos factores desencadeadores do pensamento grupal seria a elevada coesão precisamente pela ênfase na conformidade.

A coesão é por outro lado mais forte em contextos propiciadores de relações interpessoais tais como a proximidade física, a competência ou a semelhança real ou percebida (Lott & Lott, 1965). A coesão pode também ser reforçada por ameaças externas ou conflitos com outros grupos (Dion, 1979), bem como pela acção exercida pelos líderes (Smith & Brewster, 1983)

Numa meta-análise anterior efectuada por Mullen e Cooper (1994) já se verificara que os grupos coesos tendem a obter melhores desempenhos especialmente quando a coesão envolve mais o empenhamento na tarefa do que sentimentos de atracção interpessoal ou de orgulho pelo grupo.

Os efeitos do desempenho na coesão revelam-se todavia superiores aos efeitos da coesão no desempenho.

Janis (1982) definiu coesão em termos de “ amabilidade e espírito de corpo entre os membros do grupo em grau elevado “ (p.245). De acordo com o argumento a probabilidade de ocorrência do “pensamento grupal” seria tanto maior quanto mais baseada na atracção pessoal, e amabilidade ou prestígio do grupo. Menos provável todavia quando a base da competência ou no desempenho efectivo. A meta-análise conduzida por Mullen e Cooper (1994) aponta no mesmo sentido. É por outro lado provável que tanto as recompensas materiais como sociais tornem os grupos vulneráveis ao sindroma do pensamento grupal. Os membros de tais grupos podem estar dispostos a sacrificar o rigor para preservarem a sua unidade (Mohamed e Wiebe, 1996).

INSERIR QUADRO Nº 5

1. **Emoções intra-grupo**

O tema das emoções enquanto processo de grupo é relativamente recente na literatura (George, 1990; Barsade et al., 2000; Barsade, 2002).

De acordo com o paradigma funcionalista o interesse reside nas relações entre processos emocionais e resultados, ou seja, em que medida tais processos se acham associados aos critérios de eficácia, satisfação e viabilidade dos grupos. A nível mais analítico interessam sobretudo os processos mediadores que contribuam para melhor explicar tais relações, sejam positivas ou negativas. Numa revisão recente elaborada por Rhee (2007) sustenta-se a necessidade de estudar as interacções intra-grupo, enquanto mecanismo subjacente às relações entre emoções e resultados dos grupos e numa observação de rara justiça acrescenta, evocando Bales (1950), que “as interacções dos membros do grupo são a essência dum grupo e da pesquisa sobre grupos” (Rhee 2007, p.66). Não vai porém além disso. Vale todavia recordar que a grelha inicial desenhada por Bales incluía já um conjunto de categorias de carácter sócio-emocional, tão centrais como as categorias instrumentais, para a dinâmica do grupo. No espaço tridimensional SYMLOG a dimensão PN – afectividade positiva versus afectividade negativa é igualmente estruturante. De resto e no que poderia considerar-se como uma antecipação dos resultados das neuro-ciências, os processos de decisão na perspectiva sistémica de Bales, situam-se na área expressiva e não na área instrumental.

É todavia certo que a análise proposta não aprofunda os conteúdos das interacções o que não permite uma maior especificação dos processos mediadores em função dos contextos em que o grupo opera. Na sistematização de Rhee (2007) entende-se por emoções intra-grupo as emoções que emergem através dos processos conscientes e inconscientes que ocorrem entre os membros do grupo. Entre os processos subconscientes incluem-se a aprendizagem vicariante, a sincronização das interacções e o contágio (Kelly e Barsade, 2001). Os processos conscientes ocorreriam sobretudo através da comparação e da partilha social das emoções (Rimé, 1995).

Os estudos sobre as emoções intra-grupo têm-se limitado regra geral às valências positivo-negativo, sem considerar as suas múltiplas modalidades. Ainda que porventura demasiado inclusiva a categorização permite estabelecer distinções associadas a processos de interacção diferenciais. Em termos conceptuais mantêm-se os construtos básicos das emoções individuais eventualmente supervenientes ao nível do grupo. Segundo Rhee (2007) as emoções positivas seriam mediadas por três processos interactivos principais: (a) elaboração a partir das ideias dos outros ; (b) comunicação contribuindo para elevar o moral do grupo através de incentivos ao grupo como um todo; (c) apoio e aprovação das ideias expressas por outros membros.

As emoções positivas emergentes e constitutivas do clima colectivo exerceriam efeitos positivos na aprendizagem colectiva e na satisfação global. As previsões seriam todavia menos optimistas para os processos de decisão, na medida em que susceptíveis de estimular uma atmosfera de euforia e facilitismo pouco compatível com as exigências de rigor características dos problemas complexos (Janis 1982).

Em contrapartida as emoções negativas, mediadas por processos como o planeamento, a monitoragem e a avaliação crítica, estariam mais ajustadas aos processos de decisão, exercendo todavia efeitos limitativos na criatividade, na aprendizagem e na satisfação (Postmes, Spears & Cihangir, 2001; Rhee 2007). Este será todavia um domínio onde a recomendação de prosseguir a pesquisa se revela particularmente pertinente. Na verdade dispomos de evidência empírica que aponta em sentido diverso. As emoções intra-grupo ocorrem com frequência articuladas a outros construtos intra-grupo tais como a coesão referido na secção anterior e o conflito examinado a seguir. Em situações de conflito intra-grupo emoções tais como a inveja, a ira, a indignação e a impaciência podem conduzir a decisões e comportamentos irracionais por virtude do simplismo a que tendem a reduzir os racionais instrumentais. Como observa Thomas (1992) as pessoas quando estão muito irritadas têm comportamentos muito semelhantes e previsíveis. Em situações de negociação as reacções de ira podem levar os negociadores a rejeitarem ofertas razoáveis (Pilluta e Murningham, 1996). Sobretudo quando a emoção negativa é genuína. Os negociadores “estrategicamente irritados” podem conseguir obter concessões dos seus oponentes (Van Kleef, De Dreu e Manstead, 2004).

1. **Conflito intra-grupo**

O conflito intra-grupo constitui um dos temas que mais pesquisa tem registado na psicologia dos grupos e equipas com resultados todavia variáveis e oscilantes ao longo do tempo.

Numa revisão recente (Jehn e Bendersky, 2003) as autoras procedem ao historial do tema recordando a diversidade de posições considerando o conflito ora como produtivo ora como contra-produtivo. Também aqui o exame mesmo resumido das principais pesquisas exigiria a totalidade do capítulo. Jehn é uma das autoras que mais tem contribuído para o esclarecimento do tema (Jehn 1994, 1995, 1997; Jehn e Mannix, 2001).

Na revisão de 2001, distinguem, para além dos conflitos instrumentais (*task*) e relacionais, os conflitos processuais (Jehn &Mannix, 2001), os quais têm a ver com os meios e estratégias para realizar tarefas específicas e não propriamente com o seu conteúdo ou substância. Por exemplo as discordâncias sobre a composição da equipa, ou sobre quem tem de fazer o quê, ou sobre os recursos, ou sobre a calendarização das actividades. A perspectiva proposta é contingencial, ou seja, os diferentes tipos de conflito intragrupo têm efeitos diferenciais no desempenho, na criatividade, na satisfação e no consenso, podendo amplificar, suprimir, melhorar ou exacerbar tais efeitos (Passos & Caetano, 2005).

Em termos genéricos o conflito intra-grupo seria todavia mais nocivo, sobretudo os conflitos relacionais e processuais, limitando-se os efeitos benéficos aos conflitos instrumentais. Assim, por exemplo, se o objectivo consistir em estimular a criatividade será importante encorajar elevados níveis de conflito instrumental mas reduzir os níveis dos conflitos relacionais e processuais. Se todavia o objectivo garantir a continuidade do grupo através da elevada satisfação dos seus membros e do seu desejo em trabalhar sob a égide do consenso, será benéfico reduzir o nível da conflitualidade, incluindo a instrumental. Na verdade, embora conceptualmente distintos nem sempre será fácil evitar que as divergências cognitivas se traduzam em divergências relacionais. Sabemos que os advogados do diabo não têm vida fácil. Numa experiência *princeps* Boulding (1964) verificou que, embora responsáveis pela qualidade dos resultados de grupo, por virtude da natureza dos argumentos e do controlo cognitivo que introduziam na análise dos problemas, os “advogados do diabo” (cúmplices do experimentador) eram objecto da hostilidade dos grupos e mesmo excluídos em futuras recomposições.

De resto as escalas para medir os factores de tarefa e relacionamento desenvolvidas por Jehn (1995) acham-se altamente correlacionadas, ainda que a confiança possa constituir um factor moderador (Simons e Peterson, 2000). Por seu turno De Dreu e Weingart (2003) efectuaram uma meta-análise confirmando a correlação negativa entre o conflito, tanto instrumental como interpessoal, com o desempenho e a satisfação do grupo. Todavia, quanto mais baixa a correlação entre conflito instrumental e conflito relacional menor a correlação (negativa) entre conflito instrumental e desempenho.

Em resumo, de acordo com o estado actual do conhecimento tudo aponta para moderar optimismo, senão mesmo o senso comum, que leva a considerar o conflito intra-grupo, pelo menos na sua forma mais asséptica como desejável para a qualidade das decisões. Por si só não constitui garantia de que não desencadeie reacções de defesa as quais poderão contudo vir a ser atenuadas através da criação duma cultura de segurança psicológica (Edmonson, 1999).

INSERIR QUADRO Nº 6

1. **Processos comportamentais**

Na sistematização proposta por Kozlowski & Ilgen (2006) há que distinguir entre desempenho (performance) enquanto processo e desempenho enquanto resultado (*outcome*). O desempenho enquanto processo envolve, para além das dimensões cognitivas e afectivas anteriormente referidas, acções centradas na comunicação, coordenação e cooperação. O desempenho enquanto resultado implica métricas retrospectivas examinadas a seguir. Separar para efeitos de análise comporta sempre um risco de artificialismo já que na vida real dos grupos, serão dificilmente dissociáveis as formas como pensam, sentem e agem. A perspectiva funcionalista atribui particular relevo aos processos de coordenação, por serem os que garantem redução das perdas e , desejavelmente possíveis sinergias, ou seja, resultados colectivos superiores à soma das contribuições individuais. A centralidade dos processos de coordenação traduz-se por outro lado na relativa secundarização dos processos comunicacionais limitando-se a sua “função” à transmissão de informação de forma transparente e reduzindo ao mínimo a relação sinal-ruido. Uma análise recorrendo a um paradigma teórico alternativo onde a comunicação fosse tematizada em termos menos instrumentais e mais axiológicos, como por exemplo o tema subjacente à perspectiva de Bales (1999) está fora do alcance deste capitulo onde, por razões de coerência com a tendência dominante (*mainstream*) foi atribuída prioridade quase exclusiva à perspectiva funcionalista. Assim sendo a questão central a colocar consiste em examinar quais os factores que contribuem para assegurar a coordenação das actividades do grupo tanto nas fases de planeamento, a montante, como a jusante nas fases de desempenho e adaptação a novas situações (Ilgen et al., 2005).

**Desempenho enquanto processo**

**i) - Planeamento**

O planeamento comporta por seu turno duas fases: em primeiro lugar o grupo tem de reunir a informação disponível para em seguida desenhar a estratégia para alcançar os seus objectivos. Segundo Hackman e Morris (1975) os grupos raramente se preocupam com o desenho das estratégias a adoptar para o desempenho da tarefa. Daí pode resultar a utilização de práticas menos adequadas e consequentes perdas por processo (Hackman e Morris, 1978). O desenvolvimento duma estratégia adequada requer troca de informação e práticas comunicacionais participativas. Erez et al., (2002) num estudo quase experimental validaram a hipótese de que a relação das lideranças associada ao retorno dos pares contribuíram para elevar o nível de participação, conduzindo por essa via a melhores resultados. Por seu turno Durham et al., (2000) examinaram os efeitos do estabelecimento de objectivos e da pressão do tempo na procura de informação e consequente desempenho nos processos de tomada de decisão em grupo, concluindo que o estabelecimento de objectivos difíceis mas realizáveis, quanto mais elevado o sentimento de eficácia grupal, se achava associado a melhores desempenhos em termos de resultados.

Resultados convergentes foram obtidos por Stout et al., (1999) relativamente à importância da partilha de modelos mentais de coordenação do trabalho de equipa. Mais uma vez não podemos separar os processos comportamentais dos processos cognitivos e afectivos. O desenvolvimento das estratégias conduz por outro lado a uma maior partilha de informação não solicitada, dependente em grande medida do conhecimento tácito inerente aos modelos mentais compartilhados garantindo comportamentos quase automáticos requeridos em situações de sobrecarga.

Os grupos são tanto mais capazes de superar situações problemáticas quanto maior for a sua capacidade colectiva para antecipar problemas e quanto mais flexíveis forem os seus planos alternativos (Tesluck e Mathieu, 1999)

**ii) Adaptação**

Na sistematização de Ilgen et al., (2005) os processos comportamentais de adaptação, associados às práticas mais a jusante, incluem por um lado os desempenhos tanto em contextos de rotina como em contextos imprevistos e, por outro, lado os comportamentos de cooperação entre os membros do grupo. Na perspectiva aqui preconizada de uma maior articulação entre processos, as variáveis relativas à diversidade composicional, tais como a capacidade cognitiva e a abertura à experiência garantem respostas mais adaptadas às mudanças do contexto envolvente (Le Pine, 2003). A capacidade de comunicar e de interagir contribui igualmente para incrementar a adaptabilidade das equipas ( Marks et al., 2000).

Um factor não menos decisivo reside na rapidez do reconhecimento das mudanças de contexto o que confirma a vantagem incontornável na observação directa (on-line) dos processos de grupo (Waller, 1999). A rapidez na detecção da necessidade de mudança relativa, por seu turno relacionada com o número de interrupções obrigando a “parar para pensar” (*stop and think*) ( Okhuysen &Waller, 2002).

No que se refere aos processos de cooperação, uma das razões que justifica o recurso ao trabalho em grupo, dispõe-se de numerosa investigação centrada no conceito de “comportamento de cidadania organizacional” introduzida por Organ (1988) condicionando comportamentos individuais, como desportivismo, resistência à frustração, ao grau de implicação na cultura organizacional e em particular nas percepções de justiça tanto distributiva como procedimental (Tyler & Blader, 2000).

De acordo com Podsakoft et al., (1997) a faceta do CCO mais relacionada com o desempenho seria o comportamento de ajuda intra-grupo. Haveria todavia que distinguir entre os comportamentos de ajuda legítimos, associados à divisão do trabalho de forma a equalizar a sobrecarga, e os comportamentos menos legítimos associados a relações de carácter mais afectivo.

**Ganhos e Perdas**

De acordo com Steiner (1972) a produtividade real dum grupo seria uma função directa da sua produtividade potencial menos as perdas derivadas dos processos de grupo. As perdas por processo podem por seu turno derivar de perdas por coordenação e de perdas por motivação. As perdas por motivação intra-grupo têm sido objecto de investigação sob a designação de inércia social (*social loafing*) e viajar-à-borla (*free-riding*). Por vezes considerados equivalentes há todavia distinção a estabelecer: Enquanto que a expressão “inércia social” se refere às perdas por motivação em grupos atribuíveis ao facto do esforço individual não ser identificável e portanto não avaliável, a expressão “viajar –à-borla” refere-se às perdas por motivação em grupos atribuíveis ao facto do esforço individual não ser identificável e portanto não avaliável, a expressão “viajar –à-borla” refere-se à convicção de que a contribuição individual é dispensável (Harkins & Petty, 1982; Harkins, 1982).

Um exemplo de “inércia social” é o “efeito Ringelman”, uma das mais antigas experiências em psicologia social, efectuada por Ringelman em 1882 e 1887 (Krawitz e Martin, 1986) e que levou a concluir que, em exercícios de tracção à corda, se verificava uma relação inversa entre o número se sujeitos e o esforço individual. O efeito é robusto e não se limita a tarefas físicas mas igualmente em tarefas de natureza intelectual (Latané et al., 1979; Jackson e Harkins 1985; Weldon e Gargano, 1988).

Note-se que a inércia social é moderada por diversos factores, Karau e Williams (1993) apuraram, por exemplo, que os efeitos da inércia social são mais acentuados nos homens e em grupos de culturas ocidentais e de maior dimensão, o que por seu turno pode estar associado à sua maior incidência em culturas individualistas (Wagner 1995)

Ao efeito Ringelman pode todavia contrapor o “efeito Koehler”, identificado igualmente nos primórdios da disciplina, em 1926 e 1927, e que, pelo contrário, se traduz em ganhos por motivação. A experiência inicial, também de carácter físico, consistia no levantamento de pesos em diades e tríades, sugerindo que a sinergia observada se devia a que os indivíduos se esforçavam mais em grupo do que individualmente a fim de não serem responsabilizados por um eventual decréscimo no resultado conjunto. A experiência, redescoberta por Witte (1989) e replicada por Stroebe et al., (1996) e posteriormente por Hertel et al., (2000) confirmando o efeito observado 70 anos antes, entrando na agenda de pesquisa dos processos de grupo. As causas do efeito não são todavia consensuais. Para Stroebe et al., (1996) estariam em jogo processos de comparação social indutoras de competição intra-grupo enquanto que para Hertel et al., (2000) seria sobretudo a percepção atribuída à indispensável colaboração do membro mais fraco.

Outro fenómeno com um longo historial na disciplina diz respeito a “facilitação” versus “inibição” social que se traduz no acréscimo versus decréscimo do desempenho de pedalagem em bicicleta isoladamente ou em companhia. O termo “facilitação social” foi introduzido posteriormente por Allport (1924) iniciando uma profusa investigação. A principal conclusão obtida sugere mediações de carácter motivacional (Zajonc, 1965, 1980) levando a ganhos quando os sujeitos sob observação são experientes e a perdas quando os sujeitos são noviços ou aprendizes.

Dadas as semelhanças entre estes diferentes fenómenos diversos investigadores têm vindo a propor a sua integração num modelo único em que a motivação do grupo de acordo com o modelo do “valor das expectativas” depende do grau em que as motivações dos membros são supostas contribuírem para os resultados do grupo e em que estes, por seu turno, são supostos contribuírem para o reconhecimento ou recompensas individuais (Shepperd, 1993, 2001). A ideia subjacente de possíveis ganhos em motivação grupal tem de resto obtido validação empírica, como é o caso do fenómeno da “compensação social “ em que os indivíduos aumentam os seus esforços para compensarem o fraco desempenho antecipado de outros membros do grupo (Williams e Karau 1991; Hart et al., 2001) inclusivamente em condições propicias à inércia social. O factor decisivo para residir na importância atribuída ao êxito da tarefa, pelo que, idênticas variáveis estruturais, tanto podem estar associadas às perdas como aos ganhos por motivação (Kerr & Tindale, 2004).

O aspecto a reter será que “ a perda de motivação não é uma consequência inevitável do trabalho em grupo: pelo contrário, em condições que eliminem os problemas de baixa identificabilidade e elevada dispensabilidade podem esperar-se ganhos em motivação” (Larson 2010, p.300). Para alguns autores as perdas por motivação seriam mais a excepção do que a regra (Erez & Somech 1996). Será todavia prematuro tirar conclusões sobre um fenómeno que, apesar da sua longa tradição de pesquisa parece longe de ter esgotado as suas potencialidades de pesquisa.

**Desempenho enquanto resultado**

Poucos temas terão merecido tanta discussão, por parte da investigação, como o desempenho de grupo, o qual tem sido conceptualizado em termos de consequências objectivas e subjectivas, resultantes da dinâmica e actividade conjunta dos membros. São vários os modelos propostos para a análise do desempenho e produtividade dos grupos (Chang & Bordia, 2001; Hackman, 1987, 1990; McGrath, 1984). Hackman (1990) identifica três dimensões do conceito de desempenho de grupo: primeiro, eficácia de tarefa, a qual se refere ao grau em que a produção do grupo satisfaz os padrões requeridos pela organização; em segundo lugar, viabilidade de sistema, ou seja, o grau em que o processo de realização do trabalho salienta a capacidade dos membros continuarem a sua colaboração e independência no futuro; finalmente, crescimento profissional, o qual indica a contribuição da experiência em grupo para o crescimento e o bem-estar pessoal de membros de equipa. Até agora, e ao melhor do nosso conhecimento, só um estudo (Chang & Bordia, 2001) testou esta medida da realização de grupo empiricamente.

A compreensão da produtividade de grupo requer o enquadramento de seis elementos básicos: Membros, tarefa, interacção, tecnologia, outputs e contexto (Ver figura nº 4 )

INSERIR FIGURA Nº 4

Todos estes elementos revelam relações complexas entre si e reforçam o conceito de grupo enquanto sistema multinível e de múltiplas dimensões de interdependência entre todas as componentes. Os grupos são compostos de membros e, quer os membros quer o grupo, como um todo, podem ser percepcionados como entidades distintas, como atrás ficou demonstrado. Por isso, membros e grupos apresentam características próprias e a sua análise poderá ser feita a nível individual ou grupal. E, como os grupos não funcionam isolados ou no vacum, teremos que levar em consideração, um terceiro nível, ou seja, o contexto.

Os diferentes tipos de grupos engendram estruturas, constroem normas, diferenciam papéis e responsabilidade entre os membros, em muitas situações por processos de auto-organização. A auto-organização (Prigogine & Stengers, 1984) ocorre em sistemas abertos, de modo espontâneo, conduzindo a estados dinâmicos ordenados, oscilando entre períodos de equilíbrio e turbulências várias.

A actividade de grupo tem consequências e efeitos sobre os membros ou nos produtos mensuráveis das suas acções e processos. Uma questão chave é saber até que ponto essas consequências afectam, positivamente ou negativamente, o desempenho dos membros e do grupo na sua totalidade. Logo, o problema da dimensão em avaliação ou a considerar na análise afigura-se um aspecto critico em todos os sistema de avaliação do desempenho grupal. Como é natural, existem várias propostas e métodos utilizados na literatura, nem sempre comparáveis que acabam por justificar em parte a fraca consistência dos resultados e a dificuldade de comparação entre os estudos.

**Factores contextuais**

1. **Tarefas**

No planeamento de qualquer investigação, uma das primeiras questões refere-se a considerações sobre as tarefas a realizar. A selecção da tarefa é uma das etapas críticas no desenho da pesquisa (Hackman, 1969; Hackman & Morris, 1975; McGrath, 1984; Nunamaker, Vogel, & Konsynski,1989). A escolha da tarefa muitas vezes é obstruída, pela limitada disponibilidade de tarefas adequadas e pelo conhecimento limitado detido pelos investigadores das potenciais interacções que existem entre tarefas, participantes, e participante e grupo em si.

As características das tarefas são operacionalizadas, em termos de factores fundamentais para a sua realização, ou seja em termos de processos cognitivos, motores-comportamentais, afectivos ou avaliativos. Da combinação e consideração destes critérios emergiram diversas propostas e sistemas de classificação das tarefas realizadas por grupos, alguns dos quais são referidos a seguir.

**Critérios de classificação**

1. **Roby & Lanzetta**

Roby & Lanzetta (1958) propuseram um primeiro sistema de classificação. Na sua proposta consideraram que qualquer classificação requeria uma primeira análise e definição das propriedades da tarefa. Sugeriram duas propriedades base: Objectivas, as quais representam características da tarefa quantificáveis e, propriedades modais, as quais representam os comportamentos típicos exibidos por indivíduos ou grupos na sua realização. Propuseram igualmente que a classificação da tarefa deveria consagrar a descrição da tarefa e sua relação com os eventos críticos da sua execução. Distinguiram três dimensões: Aspectos descritivos, relacionados com eventos qualitativos e quantitativos, distribuição espacial dos eventos e o comportamento funcional e sua distribuição ao longo do tempo.

Com base nestas propriedades moleculares, as exigências críticas da tarefa ou requisitos comportamentais, podem ser utilizadas para distinguir as tarefas. Esta proposta seminal e a sua tentativa reunir critérios para quantificar e distinguir características objectivas da tarefa e respectivos requisitos comportamentais, virá a ser retomada por Hackman (1969), McGrath (1984) e Wood (1986).

1. **Tipologia de Hackman**

Hackman (1969) propôs um enquadramento geral para analisar o processo de realização das tarefas por indivíduos. Considerou, em particular, três questões relacionadas com a compreensão das tarefas experimentais: a) Quais os problemas associados com a definição de componentes e características para uma definição adequada de uma tarefa? B) Quais os problemas associados com a compreensão sobre a forma apropriada na descrição e comparação de tarefas? c) Quais os problemas associados com a compreensão dos efeitos da tarefa, ou seja, como é que os factores da tarefa influenciam o pensamento e comportamento dos indivíduos?

No que respeita à definição das características da tarefa, Hackman (1969), focou a sua atenção em duas questões que em seu entender eram fundamentais na distinção entre tarefas: 1) Qual o grau em que a tarefa é conceptualmente distinta do contexto situacional? Será a tarefa extrínseca (imposta pelo investigador) ou intrínseca (da iniciativa do participante)? Para a influência situacional, Hackman adoptou critérios de McGrath & Altman, (1966) e Hare, (1962), segundo os quais as tarefas não podem ser definidas sem levar em conta características ambientais-contextuais nas quais são concretizadas. Um segundo problema associado com a definição ou redefinição da tarefa, deriva do facto dela ser definida e interpretada subjectivamente pelos membros do grupo (Hackman, 1969) de forma distinta da proposta original dos investigadores. Este desencontro é particularmente sensível em tarefas de grupo, variando a definição e concepção de membro para membro, com inevitáveis consequências na dinâmica e resultados na sua execução.

1. **Tipologia de Shaw**

Shaw (1981) distinguiu entre critérios tipológicos e critérios dimensionais. Enquanto aqueles classificam tarefas em categorias, o critério dimensional por ele preconizado, classifica as tarefas em termos de características independentes umas das outras. A diferença reside no grau de diferenciação, já que a cada tarefa é atribuída uma posição em cada dimensão. As dimensões propostas são: dificuldade – esforço requerido para completar a tarefa; multiplicidade de soluções – grau em que há mais de uma solução correcta; interesse intrínseco – grau de interesse da tarefa, ou seja, em que medida é motivante e atractiva para os membros do grupo; cooperação – grau em que a acção integrada dos membros do grupo é necessária para completar a tarefa; requisitos intelectuais e manipulativos – rácio de requisitos mentais e motores; familiaridade – grau de experiencia que os membros do grupo têm uma tarefa para executar.

O critério dimensional oferece a possibilidade de operacionalização utilizando variáveis contínuas, o que é vantajoso para efeitos de relacionamento com outras variáveis, designadamente com indicadores de desempenho. A lista sugerida por Shaw é contingente do contexto, ou seja, da tarefa específica. Ou, por outras palavras, cada tarefa comporta, em graus variáveis, algumas ou a totalidade daquelas dimensões. Este critério é utilizado com frequência na psicologia das organizações.

1. **Tipologia de Steiner**

Steiner (1972, 1986) considerou a tarefa como um elemento determinante na produtividade do grupo, utilizando três critérios de classificação. O primeiro corresponde à questão de saber se a tarefa pode ou não ser subdividida em subcomponentes, ou seja, se é divisível (jogo de futebol, construção de uma casa, preparação duma refeição) ou unitária (puxar à corda, ler um livro, resolver um problema matemático). O segundo critério distingue entre qualidade e quantidade, comparando optimização (gerar a melhor ideia, identificar a resposta correcta, resolver um problema matemático) com maximização (gerar muitas ideias, levantar o máximo de peso, obter o maior número de pontos). O terceiro critério diz respeito forma como os membros do grupo combinam as suas contribuições individuais para produzir o resultado final. Sob esses aspectos as tarefas podem ser disjuntivas – que requerem uma decisão do tipo «ou ou», ou seja, o grupo tem de aceitar uma de duas alternativas; b) conjuntivas – que requerem que cada elemento execute a tarefa como por exemplo, escalar uma montanha, tomar uma refeição, ou tocar uma marcha militar; c) compensatórias – em que a decisão do grupo é tomada com base na média das soluções individuais, como por exemplo a estimativa média do número de feijões numa jarra, do peso dum objecto ou a temperatura duma sala, situações idênticas ao efeito autocinético de Sherif examinado noutro capitulo desta obra; d) aditivas – em que o resultado depende da colaboração de todos os elementos, como, por exemplo, puxar uma corda, fechar sobrescritos, limpar a neve; e) discricionárias – em que são permitidas alternativas, ou seja, a opção entre estratégias disjuntivas, conjuntivas ou aditivas, como, por exemplo, a decisão de limpar a neve em conjunto, votar a melhor solução dum problema matemático ou delegar no líder a decisão.

A tipologia de Steiner é útil porque permite fazer predições sobre produtividade dos grupos, expressas sob forma matemática, a partir da comparação entre produtividade real observada, produtividade potencial e produtividade real. Como regra, a produtividade real é inferior à produtividade potencial por virtude das perdas por processo. Por outras palavras, o processo de interacção leva com frequência a resultados que são inferiores aos que seriam teoricamente possíveis a partir das competências e capacidades disponíveis no grupo. Steiner identifica ainda dois tipos de perdas: as perdas por motivação, relativas ao nível de esforço aplicado pelos membros, e perdas por coordenação, relativas à eficiência na combinação e conjugação dos esforços. As perdas por processo aumentariam com o aumento da dimensão.

INSERIR QUADRO Nº 7

**V) Tipologia de Laughlin**

Laughlin (1980) e colegas (Davis, Laughlin, e Komorita, 1976) formularam uma tipologia de tarefas levando em consideração a actividade e relação entre os actores. Por exemplo, distinguem entre tarefas que são executadas por grupos que cooperam (tarefas cooperativas) e tarefas realizadas em grupos que competem (motivos mistos). Para grupos que cooperam, eles distinguem tarefas de tomada de decisão e intelectuais, estas últimas com uma solução claramente correcta, enquanto as tarefas de tomada de decisão implicam o desenvolvimento de soluções que não são claramente correctas, ou seja não existe uma medida objectiva para a escolha entre alternativas.

As tarefas que são executadas por grupos de motivos mistos são distribuídas por várias categorias. Por exemplo, distinguem entre tarefas distributivas e tarefas de integrativas, as quais não são mais do que uma tentativa de resolver diferenças de pontos de vista individual, o que implica um processo complexo de resolução de divergências. Outras tarefas de motivos mistos incluem aquelas que implicam a formação de coligações e aqueles que poderiam ser chamadas de dilema do prisioneiro. As tarefas que implicam a formação de coligações são, por exemplo, muitas vezes estruturadas para analisar a forma de pagamentos de salários diferenciais entre os membros de um grupo e são fonte de influência para a formação e desenvolvimento de subgrupos. Os problemas tipo dilema do prisioneiro implicam uma classe de problemas nos quais é dado aos participantes, explicitamente ou implicitamente, a *matriz de ganhos e perdas,* distinguindo uma orientação competitiva ou de cooperação, entre os participantes.

1. **A complexidade da tarefa**

Wood (1986) apresentou um quadro teórico geral, do qual é possível derivar três dimensões da complexidade da tarefa. O quadro foi concebido no âmbito do desempenho de tarefas individuais, mas pode ser adaptado para as tarefas do grupo. Tal como acontece com Hackman (1969), Wood adoptou a perspectiva de definir as tarefas em função dos comportamentos requeridos. Além disso, a sua proposta centra-se na tarefa/tarefa postulando que todas as tarefas integram três componentes: 1) Produtos, 2) actos (obrigatórios), e 3) pistas informacionais. Produtos são os resultados mensuráveis da tarefa e actos conexos, que podem ser usados para identificar e diferenciar as tarefas e estabelecer os requisitos para os comportamentos necessários para o seu desempenho.

Os actos são padrões de comportamento que têm algum propósito identificável ou de direccionalidade e que formam "a unidade básica de requisitos comportamental" (Wood, 1986, p.65). Actos necessários representam componentes básicas da tarefa e são independentes de um executor de tarefas individuais. Sinais de informação são componentes das informacionais sobre a tarefa, os quais desencadeia julgamentos sobre os requisitos da tarefa. A reflexão e análise de Wood, sobre complexidade da tarefa dirigiu-se em primeiro lugar a indivíduos e não grupos. Mas, pelo facto de se centrar nos requisitos comportamentais, que são independentes dos executores, a avaliação da complexidade da tarefa pode ser aplicada a tarefas de grupo.

Wood (1986) sugeriu que a complexidade de tarefa é um elemento diferenciador das mesmas. Define três tipos de complexidade: Complexidade constituinte complexidade de coordenação, complexidade dinâmica. A complexidade constituinte ou de componentes é definida como o número de actos distintos, número de sugestões e informações a processar na execução da tarefa. As capacidades e o conhecimento requerido pela complexidade de componentes são moderados pela redundância de componente, isto é, o grau de sobreposição entre exigências impostas por tarefas diferentes. A complexidade total de componentes é definida para ser uma função do número de actos distintos necessários para a execução da tarefa, o número de subtarefas, o número de informações e as sugestões que têm de ser processadas. Um elevado número de componentes conjugado com uma baixa redundância de actos e informações, engendra maior complexidade da tarefa.

A complexidade de Coordenação define-se pela " forma e a força das relações entre pistas de informação, actos, e produtos, bem como de inputs" (Wood, 1986; p. 68). Esta dimensão da complexidade da tarefa abrange questões como a regulação de tempos, sequencias, actos, necessidades e exigências das actividades. A complexidade de coordenação total é definida em função do número de pontos viragem/rupturas, ou seja, de sequência não lineares que a tarefa exige. A complexidade de coordenação será menor em tarefas simples e lineares e maior em tarefas com interacções sequenciais, escaladas no tempo e com intensidade e frequência de vários actos. No que se refere à complexidade dinâmica, é uma resultante das mudanças, relações e transformações dos inputs da tarefa em produtos, sendo mais elevada em tarefas que são executadas em períodos longos, e com várias sequências e sobreposições (Wood, 1986; p. 73).

1. **Modelo circumplexo de McGrath**

McGrath (1984) procurou sintetizar estas diferentes tipologias propondo uma categorização das tarefas em termos do que designa por circumplexo, termo que procura traduzir o cruzamento de diferentes critérios utilizados, porventura a classificação mais clara e que melhor permite caracterizar a diversidade de tarefas de grupo (ver figura nº 5).

O modelo proposto articula o critério de Hackman, que distingue quatro tipos de processos: gerar ideias e planos, escolher, negociar e executar. Um segundo critério, distingue entre situações que envolvem cooperação ou conflito, e um terceiro critério entre tarefas conceptuais e tarefas comportamentais. A conjugação destes critérios permite introduzir distinções nos quatro quadrantes de partida. Assim as tarefas do Quadrante II – Escolher podem ser, de acordo com Laughlin, tarefas intelectuais ou tarefas de decisão, no caso de se tratar de tarefas conceptuais e no caso de se tratar de tarefas executivas, podem ser tarefas de desempenho psicomotor ou tarefas de competição física.

**INSERIR FIGURA Nº 5**

Relativamente ao Quadrante I – conjuga-se o critério da cooperação com distinções entre tarefas conceptuais e tarefas comportamentais, e no Quadrante III estes dois tipos de situação são articulados no interior dum contexto de conflito. O modelo reveste-se da virtude de conjugar situações que embora mutuamente exclusivas, se acham logicamente relacionadas umas com as outras, podendo ser percorrido num ou noutro sentido dos ponteiros do relógio. Há, todavia, maior proximidade entre tarefas no interior de cada quadrante.

**2 - Tecnologias**

A procura para melhorar os resultados das actividades em grupo, teve sempre elevada relevância prática e científica, nas diferentes tradições de intervenção e pesquisa. Na generalidade as técnicas e tecnologias desenvolvidas pretendem ultrapassar muitas das dificuldades reconhecidas, como factores ou processos de perda, como barreiras de comunicação, dificuldades de estruturação da tarefa, de processos de tomada de decisão, gestão de agendas, conteúdos e discussão, tempo ou padronização de sequências de trabalho ou a coordenação da interacção entre membros e interdependência entre estes e as tarefas que tem entre mãos.

No seguimento da rede telefónica e telegráfica, as redes de computadores oferecem novas oportunidades de ligação entre indivíduos e organizações. Desta situação emergem novos poderes com repercussões sociais, políticas e económicas imprevisíveis. Este universo, que Kerckhove (1995), denominou de psicotecnologias, abrange todas as tecnologias que de algum modo estendem ou amplificam o «poder da mente».

A tecnologia altera a estrutura dos nossos interesses, aquilo em que pensamos, o carácter dos nossos símbolos, a organização de comunidades de interesses, a percepção da realidade, as formas de comunicação, os padrões de interacção entre pessoas, e muitas outras mudanças nos sistemas socioculturais, nomeadamente nas organizações especificamente em processos de colaboração e coordenação de actividades individuais e ou colectivas. O nicho das tecnologias de apoio ao trabalho colaborativo, foi desenvolvido para melhorar a produtividade dos grupos e equipas, em tarefas como a geração de ideias, a tomada de decisão, negociação e comunicação.

Com a crescente confiança nestes sistemas são várias as interrogações que surgem, entre as quais, os seus efeitos nos processos de desempenho de grupos e equipas, a capacidade de aprendizagem de indivíduos e grupos na sua utilização, de modo a serem bem-sucedidos na aplicação das potencialidades disponibilizadas por estas ferramentas.

A colaboração no trabalho de grupo é matéria complexa, utilize-se ou não tecnologias. Colaborar é mais do que trocar simples informações. Colaborar integra vários aspectos cognitivos da comunicação: transmissão, recepção, armazenamento de informação de vários tipos e de várias fontes. Colaborar integra igualmente aspectos emocionais e motivacionais da comunicação: os membros transmitem, recebem e armazenam afectos que influenciam as mensagens e a atmosfera em que trabalham.

Ao longo da história a preocupação em engendrar tecnologias e ferramentas de apoio ao trabalho em grupo, como estratégia de redução de processos de perda e estímulo de sinergias de capacidades e competências dos membros tem sido uma constante.

A ideia de criar sistemas tecnológicos de apoio às actividades em grupo é anterior ao advento e expansão da utilização do computador. Desde os anos 40 do séc. XX, práticos e académicos tentaram desenvolver sistemas para melhorar a eficácia dos grupos, especificamente na ajuda a prevenir ou evitar os processos de perda (Steiner, 1972). Muitos dos sistemas utilizados destinam-se ao apoio de actividades intelectuais como a preparação de reuniões, planeamento, redacção de relatórios científicos e produção de ideias.

Progressivamente, este sistemas tecnologícos vêem combinando comunicação, computação, tecnologias de apoio à decisão, à criatividade, à geração de ideias, a reuniões, a processos de negociação e de votação, facilitando a resolução de problemas não estruturados, semi-estruturados ou estruturados, melhorando a eficácia e eficiência na comunicação e execução de actividades em comparação com os métodos clássicos de apoio (Chen, 1998; DeSanctis & Gallupe, 1987; Dennis & Williams, 2003; Huber, 1990). Recentemente expandiram a sua aplicação para domínios terapêuticos, com relativa eficácia (Ahmed & Boisvert, 2006).

DeSanctis & Gallupe (1987) classificou-os em três níveis, em função da troca de informação. O primeiro, fornecendo dispositivos tecnológicos com o objectivo de remover barreiras à comunicação. O segundo, disponibilizando aos grupos técnicas de apoio e modelagem da decisão, reduzindo incertezas e ruídos na realização da tarefa. Um terceiro nível caracterizado por maquinaria capaz de induzir padrões de comunicação, aconselhamento especializado e regras de funcionamento em grupo.

McGrath & Hollingshead (1993, 1994) após observação de várias ferramentas em utilização classificaram-nas, em função do seu papel e funcionalidades, em quatro grandes categorias:

a) - Sistemas de apoio a comunicação interna de um grupo, facilitando a troca de mensagens entre os seus membros (*Group Communication Support Systems -GCSS*).

b) - Sistemas de comunicação para contactos externos ao grupo (*Group External Communication Support Systems -GXSS*);

c) - Sistemas de apoio ao acesso pelos grupos a base de dados e outras fontes de informação (*Group Information Support Systems -GISS*);

d) - Sistemas de apoio à realização de tarefas (Group Performance Support Systems -GPSS).

A expansão da Internet, a criação de redes descentralizadas, a utilização destes sistemas de forma flexível pelos utilizadores, dificulta ainda mais a estabilização de qualquer taxonomia destes sistemas, como podemos inferir a partir da figura nº 3. Mas as novas potencialidades disponibilizadas continuarão a ser exploradas por equipas e organizações, num contexto de hipercompetição e turbulência (Allen & Shoard, 2005).

INSERIR FIGURA Nº 6

Os estudos de campo têm evidenciado efeitos positivos da sua utilização na redução do tempo de realização de tarefas, no aumento do empenho, satisfação e igualdade de participação dos membros (Christensen, Fjermestad, 1997; Fjermestad, 2004). Face ao seu impacto e crescente integração na actividade regular das organizações, permanecem várias interrogações sobre os seus efeitos ao longo do tempo, das diferenças entre as ferramentas utilizadas bem como da sua adequação às tarefas realizadas.

No contexto português, os autores acompanham este debate desde a década de 90 (Pissarra, 1994), com especial ênfase na análise do impacto desta tecnologia na realização de tarefas criativas em grupo. Em linha com os resultados persistentes na literatura verificaram efeitos positivos do anonimato de autoria das ideias (Pissarra, 1994; Pissarra, 1996; Pissarra & Jesuino, 2005), da combinação da actividade em grupo alternando períodos de trabalho em contexto de grupo nominal seguidos de grupo interactivo, do recurso ao incentivo da crítica (Pissarra, 2008), da aprendizagem e treino dos participantes e da decomposição da tarefa (Pissarra, 2009), na quantidade e qualidade das ideias das ideias produzidas pelos grupos. Neste âmbito, o apoio à eficácia de grupos e equipas implica a adequação tarefa/tecnologia/grupo como ilustraram Pissarra & Jesuino (2005) e Pissarra (2009). Em síntese, as tecnologias de informação e comunicação (TICs) não são um elemento neutro nas alternativas de comunicação ou de troca de informação e interactividade, sendo notórias as suas interferências e transformações processos emocionais, sociais e cognitivos na realização de muitas actividades ao nível individual e colectivo.

**Sinergia**

O conceito de sinergia de grupo enquanto ganhos de eficiência constitui desde sempre objecto de atenção dos analistas e pode inclusivamente reportar-se à controvérsia em torno do espírito de grupo (*groupmind)* ou do entidadismo, seu aparentado.

Recentemente Jones Larson (2010) dedicou-lhe um livro onde examina ao longo de 400 páginas a actualidade e centralidade do conceito para o estudo do desempenho dos pequenos grupos. Apesar da extensão a análise não é, nem pretende ser exaustiva, dado excluir os grupos electrónicos, o que porventura justificaria uma outra obra de idêntica extensão.

A sinergia, sobretudo na perspectiva funcionalista, constitui o objectivo primordial para analisar a dinâmica de grupos. Entender como os grupos funcionam para obter melhores resultados tanto no que se refere à sua comparação – perspectiva da selecção e socialização, como no que se refere à dinâmica das interacções e ao papel das lideranças – perspectiva da formação ou ainda aos factores contextuais relativos à afectação dos recursos e atribuição de incentivos – perspectiva de gestão.

A questão básica introduzida pelo conceito de sinergia consiste em apurar em que medida os grupos no desempenho das tarefas conduzem a resultados no mínimo semelhantes mas de preferência superiores quando comparados com a soma dos desempenhos individuais. O modelo de Steiner, anteriormente referido, na perspectiva de Larson (2010) não é um modelo de sinergia. Dada a sua preocupação exclusiva com as perdas quer por processo quer por motivação acaba por não criar espaço para possíveis ganhos resultantes da interacção. Acresce que o conceito de produtividade potencial é ambíguo e dificilmente operacionalizável em tarefas onde não é possível dispor duma base objectiva de comparação como é desde o caso dos problemas sem solução *a priori*.

Larson propõe como alternativa dois níveis de sinergia – fraca (*weak)* e forte (*strong*) tomando como nível de comparação respectivamente o desempenho médio e o desempenho do melhor membro do grupo. Esta operacionalização permite uma primeira avaliação dos benefícios mas também das eventuais desvantagens do recurso aos grupos e quais as estratégias para os remover ou atenuar. Por outro lado e mais significativa é a possibilidade que oferece de aplicação do modelo a todos os tipos de tarefas e não apenas às tarefas de execução psicomotora a que o critério de Steiner se limita.

Adoptamos aqui a orientação expositiva de Larson (2010) tomando como referência o circumplexo de McGrath (1984) excluindo todavia as situações de negociação e negociação inter-grupos que constitui o objecto doutro capítulo, bem como as situações características das tripulações operando equipamentos de complexidade variável (McGrath et al., 1995) onde a coordenação sócio-técnica e o treino intensivo reduzem consideravelmente o papel dos factores psicológicos sem todavia os eliminar (Hackman, 2002) vai ao extremo de considerar que os problemas psicológicos são uma consequência e não a causa da dinâmica de grupo entendida em termos de coordenação funcional. É sobretudo porque esta falha que os problemas psicológicos surgem.

Ainda que ao longo da exposição tenhamos procurado evitar estabelecer fronteiras entre o conceito de grupo e o conceito de equipa, *lato sensu*, bem como entre psicologia social e psicologia organizacional, dadas as continuidades e sobreposições existentes, como é o caso dos sistemas sócio-técnicos com acentuado predomínio dos factores tecnológicos, introduzem complexidades ergonómicas que excedem os objectivos deste capítulo.

De notar todavia que o conjunto de factores sócio-cognitivos e tarefas deles dependentes tais como gerar ideias, resolver problemas e tomar decisões incontornáveis sempre que haja que contar com o factor humano, constituem condições necessárias embora insuficientes para uma adequada compreensão das dinâmicas de grupo nos seus mais diversos contextos.

Começaremos por examinar as tarefas de geração de ideias observáveis sempre que se coloca o requisito de criar novas alternativas ou novas ideias e que regra geral antecedem os processos de tomada de decisão

**Tarefas Criativas - Geração de ideias**

Na perspectiva da sinergia a questão que se coloca é determinar se os grupos interactivos produzem mais e melhores ideias do que a soma dos indivíduos que os constituem. Esta questão tem dado origem a considerável investigação experimental até pela relativa facilidade que oferece o controlo em laboratório. Deve-se a Osborn (1953) a ideia de separar a produção da selecção das ideias de forma a reduzir os constrangimentos da auto-censura do acto criativo e, por outro lado, de estimular esse mesmo processo criativo através das associações tornadas possíveis no contexto de grupo. A heurística subjacente traduz-se no aforismo de que duas cabeças são melhor do que uma Osborn era um profissional da área do marketing, em particular do marketing político, interessado na introdução de técnicas facilitadoras do lançamento de marcas para novos produtos e nesse sentido concebeu o recurso à “tempestade de ideias” (brainstorming) – como método de intervenção e facilitação da produção de ideias em grupo. Contudo, as múltiplas linhas e programas de investigação têm desembocado em vários enigmas que continuam a desafiar teóricos e práticos de diferentes campos disciplinares na análise do mérito da técnica e dos processos cognitivos associados à tarefa de gerar ideias (Litchfield, 2008, 2009; Nijstad & Paulus, 2003; Paulus, 2000; Paulus & Brown 2007; Smith, 1998; Stroebe & Diehl, 1994¸ VanGundy, 1988, 1992, 2004).

O esperado efeito positivo da sinergia intelectual, resultante da interacção em grupo, numa atmosfera de pensamento livre, ausência de crítica e de avaliação foi posto em causa no trabalho seminal de Taylor, Berry, & Block, (1958), ao verificar que um conjunto de indivíduos isoladas -grupo estatístico/nominal-, seguindo as regras propostas por Osborn, produziram maior número de ideias e mais originais do que os grupos interactivos de igual dimensão. Resultados estes similares aos relatados por Watson (1928) ao comparar indivíduos e grupos na realização de tarefas intelectuais, os quais reforçaram, desde então, sérias reservas ao apelo intuitivo das vantagens generalizadas em realizar tarefas em grupo.

Decorrido mais de meio século dos resultados reportados por Taylor et al., (1958) são inúmeros os empíricos que replicam a persistente vantagem dos grupos nominais num contexto de brainstorming verbal (Mullen et al., 1991; Paulus & Yang, 2000; Stroebe & Diehl, 1994) em matéria de número, qualidade e originalidade das ideias. As perdas de produção nos grupos interactivos aumentam com a dimensão (Bouchard & Hare, 1970; Bouchard, Barsalaux, & Drauden, 1974; Mullen et al., 1991), mas paradoxalmente esta vantagem não se verifica nos casos de díadas (Cohen, Wihitmyre, & Funk, 1960).

Como explicar a vantagem dos grupos nominais? As revisões de Lamm e Trommsdorff (1973), Mullen et al., (1991), Stroebe & Diehl (1994), Paulus & Yang (2000), apresentam vários processos sociais, motivacionais e cognitivos explicativos das perdas de produtividade verificadas nos grupos interactivos. No contexto da ideação em grupo os participantes terão relutância e receio em expressar ideias impopulares, banais ou politicamente incorrectas. E, nalguns casos evitam apresentar ideias apenas pelo receio de serem julgados por outros. Diehl & Stroebe (1987) manipularam, através das instruções indivíduos e grupos nas quais eram esperadas avaliações individuais e colectivas do desempenho. Nas situações de avaliações colectivas verificou-se uma quebra acentuada de produtividade nos indivíduos e nos grupos. Contudo a magnitude da ociosidade no *brainstorming* é relativamente pequeno dado o interesse com que os participantes avaliam a generalidade das tarefas de geração de ideias e satisfação pela sua participação (Dennis & Williams, 2005; Karau & Williams, 1993; Mullen et al., 1991).

Um dos problemas óbvios no *brainstorming* em grupo é de que os participantes têm de esperar pela sua vez para apresentarem as suas contribuições. Enquanto esperam, as suas ideias «evaporam-se» ou são apreciadas pelos próprios como obsoletas, repetidas ou sem valor acrescentado face outras anteriormente verbalizadas. No fundo a concentração na produção de ideias próprias e a audição de outras contribuições interfere e engendra bloqueamento cognitivo no indivíduo, impedindo-o de gerar novas ideias.

Os três factores (receio, ociosidade e bloqueamento) foram analisados em múltiplos trabalhos (Brown, Tumeo, & Paulus, 1998; Diehl & Stroebe 1987, 1991; Nijastad, Stroebe, & Lodewijkx, 2002; Offner, Kramer, & Winter, 1996; Pinsonneault & Barki, 1999; Sutton & Hargadon, 1996), emergindo o bloqueamento cognitivo como o principal responsável pelas perdas de produtividade dos grupos interactivos em contexto verbal.

Algumas investigações utilizando computadores revelaram a capacidade da tecnologia dissipar os efeitos negativos do bloqueamento, ao permitir a apresentação de contribuições simultâneas dos membros (Dennis & Williams, 2003; Gallupe, Bastianutti, & Cooper, 1991; Gallupe, Cooper, Grisé, & Bastianutti, 1994), mas Nijstad et al., (2002) verificaram que a tecnologia reduz, sem anular em absoluto algum grau de interferência cognitiva na interacção mediada por computador.

Offner, Kramer, & Winter (1996) referenciaram várias omissões e limitações dos estudos do *brainstorming*. Entre as limitações são referidas a utilização de grupos ad-hoc, a fraca estruturação e definição da tarefa, comparação de diferentes tipos de tarefas, ausência de direccionalidade e objectivos, ausência de treino dos participantes ou mesmo de sessões prévias de aquecimento, ausência de facilitador ou de apoios técnicos e materiais. A mesma observação foi feita por Sutton & Hargadon (1996), ao assinalarem que muita da investigação empírica revela fraca especialização na geração de ideias, comparando situações que são intrinsecamente diferentes. A mesma conclusão foi apresentada Isaksen & Gaulin (2005), acrescentando que grande parte da investigação não reflecte orientação original do *brainstorming* nem a comparação entre grupos nominais e interactivos reflecte a generalidade dos factores moderadores presentes na interacção intragrupo.

A redução ou mesmo a anulação das vantagens dos grupos nominais, tem sido observada recorrendo a facilitadores devidamente treinados (Paulus et al., 1995, Offner et al., 1996), recorrendo a pausas (Oxley, Dzindolet, & Paulus ,1996), brainstorming escrito ou acrescentando instruções para recordar as ideias (Leggett-Dugosh, Paulus, Roland, & Yang, 2000). Esta linha de trabalhos, em particular Brown & Paulus, (2002), Baruah & Paulus (2008), Coskun (2005), Coskun & Yilmaz (2009), Paulus (2000), Paulus & Brown (2007), registam que participantes em sessões de brainstorming expressam entusiasmo e sensação de sinergia intelectual, quando prestam atenção às ideias de outros membros dos grupos, facto que evidencia a presença de processos de sinergia, eventualmente fraca (Larson, 2010) na realização de tarefas criativas em grupo.

Dados os enigmas e o desencontro de expectativas do brainstorming Litchfield (2008, 2009) sugeriu a sua reconsideração como instrumento ou dispositivo de intervenção junto dos grupos, reforçando a necessidade de investigação sistemática dos efeitos das suas instruções em diferentes contextos de interacção em grupo, de modo a não confundir os efeitos e mérito da técnica com os processos ideativos em tarefas de geração de ideias.

Na actualidade são vários os esforços desenvolvidos para aprofundar a compreensão dos processos cognitivos na geração de ideias. O foco de atenção é a produção de ideias ao nível dos indivíduos, ainda que seja assumido que a interacção em grupo interfere negativamente – bloqueamento – e positivamente – estimulação e sinergia intelectual -, no desempenho individual e colectivo em tarefas criativas. Brown, Tumeo, Larey, & Paulus (1998) propuseram o modelo matriz de memória associativa, o qual considera a geração de ideias como um processo de evocação e conceptualização de ideias e conceitos armazenados na memória relacionados com os problemas e desafios enfrentados por indivíduos e grupos.

Este modelo aplica uma matriz de probabilidade de um participante produzir a sua ideia e seguintes, no quadro da categoria semântica previamente activada na sua memória, bem como a provável mudança de produção para uma nova categoria da qual seguirão novas ideias. Os autores aplicam os princípios dos estilos cognitivos convergentes e divergentes de Mednick (1962), os quais ilustram o efeito positivo da exposição e prestação de atenção às ideias dos outros na produtividade dos grupos. Paulus (2000), Paulus et al., (2008) sintetizando vários estudos, reforçaram a importância de factores sociais e cognitivos na ideação, enfatizando estes últimos, tais como novas associações, atenção e exposição a ideias dos outros, incubação de ideias e esforço mental continuado dos participantes, conduzem ao aumento da criatividade em grupo.

Modelo similar foi formulado por Nijstad & Stroebe (2006) para a geração de ideias em grupo, designado pesquisa de ideias na memória associativa (*Search for Ideas in Associative Memory –SIAM*). Segundo os autores a produção de ideias é fortemente dependente da memória de longo prazo, a qual está organizada segundo redes associativas. O operador cognitivo base deste modelo não são categorias semânticas, mas imagens. Segundo o modelo a geração de ideias desenvolve-se em duas etapas. Num primeiro momento são evocadas imagens relevantes da memória de longo prazo, as quais, em sessões de brainstorming, poderão ser dos próprios ou verbalizados por outros participantes. Após a activação de imagens são associadas informação e conhecimento relevante, que através do esforço e vontade desencadeiam a produção de novas ideias.

Por sua vez, Santanen (2008) propõe um modelo alternativo, denominado modelo de rede cognitiva da criatividade, segundo o qual o conhecimento humano é armazenado na memória associativa, resultando as soluções criativas da formação de novas associações e cruzamentos na memória de trabalho, entre informações e conceitos relacionado. Mas todos os modelos propostos, reconhecem que os processos ideativos poderão ser optimizados com técnicas e instrumentos de apoio a indivíduos e grupos na realização de tarefas criativas.

**Tarefas de escolha**

Reportando-nos ao circumplexo de McGrath, examinamos agora o quadrante relativo às tarefas envolvendo escolha, que naturalmente se seguem às tarefas de criação de ideias. As tarefas de escolha correspondem às tarefas disjuntivas de Steiner (1972) as quais, de acordo com Laughlin (1980) podem ser intelectuais ou decisórias. Enquanto que as tarefas intelectuais consistem em resolver problemas com uma resposta correcta, as tarefas decisórias não têm à partida uma única resposta.

1. **Tarefas intelectuais**

As tarefas intelectuais podem ainda distinguir-se entre problemas cuja solução, uma vez encontrada, se impõe pela sua evidência irrecusável – tipo-**eureka**, enquanto outras fazem apelo aos conhecimentos e experiências fragmentadas dos membros do grupo. Sabe-se que haverá uma solução correcta, de carácter técnico, mas não se dispõe de critério para reconhecer a evidência. Um exemplo típico de tais problemas largamente utilizadas nas experiências com grupos é dado pelos problemas de sobrevivência – no deserto, no mar, na lua, etc. O problema consiste em ordenar uma série de objectos em função da sua utilidade para a sobrevivência do grupo. O plano experimental adoptado é, em geral, intra-sujeitos: os mesmos sujeitos procedem primeiro á ordenação individualmente, em seguida discutem em grupo, voltando após discussão a proceder a uma ordenação individual (Jesuino, 1987).

Regra geral os resultados revelam que os grupos só muito raramente obtêm sinergia, ou seja, um resultado superior ao melhor resultado individual.

Nas tarefas tipo eureka esta dificuldade é contornada, dado que basta que um sujeito descubra a solução correcta para que de imediato ela se imponha a todo o grupo.

Sendo assim pode argumentar-se que a comparação se faça não entre indivíduos e grupos mas entre grupos reais e grupos estatísticos, ou seja, grupos teóricamente construídos aos quais se atribui um resultado correcto desde que incluam um sujeito detentor da solução. Esta comparação, feita experimentalmente por Marquart (1955) veio revelar que os grupos não são superiores aos indivíduos.

A mesma técnica foi utilizada por Faust (1959) com problemas espaciais e verbais, verificando-se que nos problemas espaciais não haveria diferenças, enquanto nos problemas verbais os resultados eram mistos.

Com base nesta hipótese podemos calcular o desempenho potencial dum grupo em função da probabilidade de esse grupo incluir pelo menos um membro capaz de resolver o problema. Essa probabilidade aumentaria com a dimensão. Assim, se conhecermos a proporção de indivíduos numa população capazes de resolver o problema, será possível calcular o desempenho potencial pela fórmula Pg = 1-Qⁿ ,em que **Q** é a proporção de indivíduos que não conhecem a solução e **n** o número de membros do grupo (Steiner, 1972). Por exemplo se a percentagem média dos indivíduos capazes de resolver um problema for de 14 por cento, ou seja, 86 por cento não é capaz, para um grupo de 4 sujeitos a produtividade potencial seria neste caso de .46 e para grupos de 5 sujeitos de .53. A predição de que o desempenho do grupo nas tarefas disjuntivas aumenta com a dimensão do grupo é, em geral, confirmada pela investigação (Marquart, 1955; Lorge e Solomon, 1955; Bray, Kerr e Atkin, 1978).

1. **Tarefas decisórias**

A decisão em grupo constitui um dos temas mais estudados, em grande parte por virtude da importância da sua crescente ocorrência nos mais variados contextos. A própria democratização das sociedades implica que as decisões tendam a ser cada vez mais participadas. Importa assim apurar em que medida, quais os ganhos e perdas da passagem da decisão individual à deliberação colectiva. Sabemos, a partir de Herbert Simon, prémio Nobel da Economia em 1979, que o modelo da decisão racional difere da decisão psicológica ou seja, da forma como os indivíduos realmente decidem. Na impossibilidade tanto teórica como prática de aceder a todas as possíveis alternativas o sujeito psicológico não optimiza, como postulam os modelos económicos (homem racional) limitando-se a optar por soluções satisfatórias (*satisficing*) (Simon 1957). Note-se que não se nega a racionalidade, apenas limitando o seu alcance (*bounded rationality*).

Resta todavia saber se ao nível do grupo, quando adicionamos várias racionalidades limitadas, de algum modo conseguimos reduzir tais limitações. Os resultados obtidos no caso das tarefas intelectuais, onde dispomos de critério de avaliação dos desempenhos, não antecipam grandes optimismos. Podemos supor sem grande margem de erro que os grupos poderão pelo menos em alguns casos superar a soma das contribuições individuais mas possivelmente ficam aquém dum óptimo potencial desconhecido e que só as consequências a médio prazo poderão revelar. Uma decisão, seja individual ou de grupo, é sempre um salto no desconhecido, um risco, na melhor das hipóteses calculado, uma passagem à acção sem informação completa. Dai também que em grande parte a investigação tenda a centrar-se nos processos, muitos dos quais já examinamos anteriormente, na convicção de que será através dessa via que podemos aumentar os ganhos e reduzir as perdas. O síndrome do “pensamento grupal” e as medidas preconizadas para evitar a sua ocorrência constituem um exemplo (Janis e Mann, 1977).

Na mais recente revisão da literatura sobre este tema para a consagrada Annual Review of Psychology ( 2004) Kerr e Tindale distinguem entre dois diferentes paradigmas – a “combinação das preferências “ predominante nos anos 60 e 70, e o mais recente baseado no “processamento da informação” (Branner e Schol , 2000 citado em Kerr e Tindale 2004). Em ambos os casos a análise centra-se nos processos mas na perspectiva das suas consequências próximas ou a mais longo prazo, de acordo com os imperativos funcionalistas implícitos.

**Paradigma da combinação das preferências**

O que caracteriza este paradigma de pesquisa é a análise da formação dos consensos. Muito do trabalho experimental realizado centra-se nas deliberações dos jurados, praticadas no sistema judicial adversarial norte-americano, o qual oferece condições únicas para o estudo laboratorial. Os grupos dos jurados, ainda que na verdade grupos “*bona fide*”, são grupos efémeros, sem historial interactivo, o que dá maiores garantias de validade ecológica à investigação de laboratório que reproduza o modelo adoptado no contexto dos tribunais

Tais estudos reúnem nomes consagrados da psicologia social experimental tais como J. Davies, PR Laughlin, R Hastie, N Kerr, R Tindale, G Stasser, J Kameda.

Deve-se a Davis (1973) o modelo teórico dos “esquemas de decisão social”(SDS) que irá informar um vasto conjunto de pesquisas convergentes, muitas delas de assinalável sofisticação metodológica. Esta linha de pesquisa contínua activa como pode verificar-se nos textos reunidos por Witte e Davis (1996). A ideia básica dos esquemas de decisão social consiste em postular modelos teóricos formalizados a partir de hipotéticos critérios de tomada de decisão aplicados a todas as possíveis distribuições das posições iniciais dos sujeitos e para diferentes dimensões dos grupos.

Exemplos de esquemas de decisão social são: a “verdade ganha” correspondendo às decisões eureka. Nas situações sem solução objectiva como é o caso de veredicto – culpado ou inocente, os esquemas mais frequentemente estudados são a unanimidade, a maioria, simples ou qualificada e a equiprobabilidade. Nos estudos com jurados verifica-se por exemplo a regra tácita da maioria de dois terços. Trata-se duma solução prática, duma heurística, já que a unanimidade poderia conduzir, e por vezes conduz, a situações de impasse (Davis et al., 1975, 1977).

Acerca deste desfasamento entre a solução teórica ideal, determinada pela estrutura lógica da situação, e a solução mais pragmática, adoptada pelos grupos reais e que se verifica tanto nas tarefas intelectuais como nas decisórias, sugere McGrath (1984) que talvez não se trate de perdas devidas a deficiências de processo, mas antes da aplicação duma estratégia geral de definição de limites para os casos extremos, permitindo soluções práticas mais eficazes.

Mais recentemente Davis (1996) introduziu um novo modelo mais elaborado - o esquema de julgamento social (SJS) em que a decisão é calculada através duma combinação linear ponderada das preferências dos membros, sendo os pesos numa função exponencial da distâncias entre as preferências individuais e as preferências de todos os outros membros. (Davis 1996; Kameda et al., 2002). Em consequência, e os resultados empíricos confortam as previsões, os membros cujas preferências são mais semelhantes entre si recebem maiores ponderações e aos que mais se desviam são atribuídas menores ponderações.

Estes modelos teóricos parecem todavia menos compatíveis com os efeitos de **polarização de grupo**, outro tópico que atraiu a atenção da psicologia social experimental nas mesmas décadas de 60 e 70.

O efeito foi inicialmente identificado por Stoner na sua tese de mestrado de 1961 e desenvolvida num artigo publicado posteriormente (Stoner, 1968). O autor verificou que os indivíduos tinham tendência para adoptar posições mais arriscadas do que as individualmente expressas após discutirem a situação em grupo. Posteriormente veio a verificar-se que o efeito era mais geral e não apenas observável em situações envolvendo risco. Se a tendência predominante no grupo for para uma decisão mais prudente a decisão de grupo será para maior prudência quando comparada com a média das posições individuais de partida.

Moscovici e Zavalloni (1969), a quem se deve o termo de polarização, mostraram com efeito que o fenómeno também se verifica no domínio das atitudes. O fenómeno reveste-se de grande robustez, sendo facilmente replicável tanto no laboratório como no terreno, tendo dado origem a uma abundante literatura em torno dos possíveis processos mediadores (Jesuino 1987). De certo modo o fenómeno pareceria contradizer o senso comum ao verificar-se que os grupos poderiam não convergir para a média ou mesmo para a mediana.

As explicações sucessivamente ensaiadas procuram todavia compatibilizar o efeito de polarização com os esquemas decisórios no quadro do paradigma da combinação de preferências ( Crott, Szilvas e Zuber, 1991).

A **teoria dos argumentos persuasivos** será porventura a que granjeou mais aceitação (Burnstein 1982). É uma teoria de inspiração cognitivista. Sustenta que os sujeitos não conhecem muito provavelmente a totalidade dos argumentos a favor ou contra uma determinada questão ou causa social. Todavia a sua posição é determinada pelo número e força dos argumentos que eles são capazes de invocar. Ao confrontarem, no contexto da discussão de grupo, as suas posições com as dos restantes membros têm oportunidade de conhecer novos argumentos cuja qualidade persuasiva seria, de acordo com a teoria, função de dois factores: validade, ou seja, conteúdo lógico e novidade relativa. Se esses novos argumentos contribuírem para reforço da posição inicial, os sujeitos tenderão a optar por posições mais extremas.

A teoria dos argumentos persuasivos não obstante a validação empírica inscreve-se nos modelos que fazem economia das interacções, ou seja, do processo de comunicação entre os membros do grupo. Hewes, que invocamos no inicio deste capitulo, não poderia estar mais de acordo. A estratégia epistemológica consiste, mais uma vez, em interpor uma caixa negra entre posições iniciais e os efeitos finais postulando mediações cognitivas intra-psiquicas.

A mesma parcimónia se verifica na explicação alternativa do fenómeno da polarização de grupo proposta pela teoria da identidade social e da auto-categorização (Turner et al., 1987). A forma como os indivíduos se auto-categorizam, depende da forma como são representadas as posições do endogrupo face às posições mais ou menos imaginadas, do exogrupo.Os indivíduos tendem a conformar-se com a norma do endogrupo distinguindo-se da norma do exogrupo. A norma do endogrupo é definida por um lado em termos da posição prototipica, a qual tanto poderá ser a média, ou a mediana, esta ultima mais adequada nos casos de mais acentuada variância ou de posições atípicas e, por outro lado, pelo grau em que difere da norma do exogrupo, ou seja, pelo que a teoria designa por metacontraste. Nos estudos reportados, a posição prototipica é, regra geral, mais extrema. Em suma, numa palavra como em mil, a polarização não é mais do que a convergência dos membros para a posição prototipica do grupo.

A redução dos processos intra-grupo a processos intra-psiquicos deriva do individualismo metodológico subjacente ao paradigma combinatório é posto em causa designadamente por Moscovici e Doise (1992) na obra em que analisam longamente o fenómeno da polarização de grupo, aí considerado como não menos paradigmático duma “teoria geral das decisões colectivas”. O argumento desenvolvido é complexo, inscrevendo-se no que Moscovici designa como paradigma genético (1976) e em que atribui prioridade epistémica aos conflitos sócio-cognitivos entre minorias e maiorias nómicas subjacentes aos processos sociais de mudança e inovação. O dialogismo adquire aqui uma função mediadora incontornável traduzindo-se numa trajectória explicativa do consenso em termos duma transformação do pensamento individual em categorias do pensamento social. Segundo Moscovici e Doise (1992) há que distinguir entre extremismo e polarização. Os grupos não têm tendência, como pensa o senso comum mas também a designada psicologia de massas, para se tornarem mais agressivos, violentos ou arriscados. Não se trata, como poderíamos supor, a partir de trabalhos anteriores, de os indivíduos mais extremos não mudarem e que tal só se verificaria para os que têm posições mais moderadas. A polarização é um fenómeno de grupo, ou seja, um processo de interacção e de influências mútuas, e não o resultado agregado de posições individuais.

Nesta perspectiva o trabalho de decisão de grupo “ tem por efeito transformar as representações de cada individuo numa representação social, que é a base comum procurada “ (Moscovici e Doise, 1992, p.246).

**Paradigma do processamento de informação**

A tendência da pesquisa sobre os processos de decisão de grupo não segue toda via a orientação minoritária do modelo sócio-cognitivo dos autores europeus. Pelo contrário e como argumentam Hinsz et al., (1997) o novo paradigma recua para níveis mais a montante, centrando-se não na combinatória mas sobretudo na forma como os membros do grupo acedem e partilham a informação.

O termo de partilha pode levar a supor uma efectiva interacção inter-membros. Mas, e para invocar de novo Moscovici e Doise (1992), tais interacções limitam-se na melhor das hipóteses, à muito contestada influência informacional a que todavia os cognitivistas, invariavelmente recorrem.

Nesta “nova” orientação assume particular importância o conceito de “perfil oculto” ( hidden profile) (Stasser & Titus, 1985) para designar a tendência para os membros se centrarem na informação comum conduzindo a não procurarem e portanto a não explorarem a informação não compartilhada.

Este fenómeno de “ignorância plural” poderá afectar não apenas as tarefas decisórias, em sentido estrito, mas também as tarefas intelectuais de resolução de problemas. Na revisão de Kerr e Tindale (2004) são referidos quatro processos básicos subjacentes a este enviesamento para a informação compartilhada.

1) A informação partilhada tende a ser examinada na fase preliminar da discussão (2) nas situações de perfil oculto verifica-se uma tendência para o fecho prematuro (Karau & Kelly, 1992; Kruglanski & Webster, 1996); (3) As pessoas preferem tanto receber como transmitir informação compartilhada e tendem a considerar os que dela partilham como mais competentes, conhecedores e credíveis (Wittenbaum, Hubbel e Zuckerman, 1999); (4) os membros do grupo não gostam de alterar as suas preferências iniciais uma vez formadas ( Brodbeck et al., 2002).

Tais resultados levam a reforçar as reservas quanto às vantagens das deliberações colectivas numa óptica oposta à criatividade potencial que autores como Moscovici e Doise atribuem ao trabalho da decisão em grupo. Podemos todavia supor que haja de facto tendência, e a evidência empírica aponta nesse sentido, que as situações de empenhamento colectivo sejam mais raras do que frequentes, justificando-se uma atenção acrescida aos factores responsáveis pela sub-optimização dos processos de grupo, com vista a eliminar ou pelo menos atenuar os seus efeitos.

Nesse sentido (1) prolongar o período de discussão; (2) fornecer toda a informação não partilhada pelo menos a um membro do grupo; (3) permitir que todos os membros tenham acesso à informação registada e não apenas à memória; (4) treinar os líderes na partilha de informação, são algumas medidas, entre outras, que ajudam os grupos a adoptarem práticas decisionais mais vigilantes (Larson 2010).

**Nota Final**

A revisão efectuada não será de modo algum exaustiva nem esse era ou poderia ser o seu objectivo.

A produção sobre o tema dos grupos e equipas tem crescido em ritmo geométrico e mesmo quando limitada a um quadro conceptual restrito é difícil uma leitura integrativa e muito menos conclusiva. Acresce que o estudo dos grupos tende a atrair a atenção de diversas disciplinas que pelas suas afinidades, convida à diluição das fronteiras. Temos para nós que uma marca do diálogo interdisciplinar reside na capacidade do discurso produzido poder ser reconhecido por diferentes olhares disciplinares sem invocar a legitimidade dos direitos de autor.

Muitos temas teriam ficado por abordar em grande medida por constituírem objecto doutros capítulos.

Não constituem os grupos o tema por excelência da psicologia social? Daí que este capítulo deva ser necessariamente articulado a temas como a influência social, identidade social, relações inter-grupos, cognição social, conflitos e negociação…

Subsistem todavia temas, como será o caso da liderança, que optamos por não incluir dado o seu quase exclusivo desenvolvimento na literatura sobre gestão organizacional. Mas também aqui a opção é discutível, na medida em que as fronteiras tradicionais tendem a esbater-se, dando eventualmente lugar a novas delimitações disciplinares.

Em termos de tendências futuras julgamos todavia ter assinalado, ainda que de passagem, a emergência dos novos laboratórios, abertos pelas simulações computacionais, o recurso aos sistemas não lineares, a análise multinivel, num contexto de complexidade que a nova ciência permite alargar ao estudo dos fenómenos sociais.

Serão possivelmente tais ferramentas e tais metodologias que nos ajudarão a estreitar o intervalo que ainda nos separa da sinergia potencial a que as dinâmicas de grupo desde sempre aspiram.

Referencias

Abrams, D., Hogg, M. A., Hinkle, S., & Otten, S. (2005). The social identity perspective on small groups. In M. S. Poole & A. B. Hollingshead (Eds.), Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives (pp. 99–137). Thousand Oaks, CA: Sage.

Ahmed, M., & Boisvert, C. M. (2006). Using computers as visual aids to enhance communication in therapy. *Computers in Human Behavior*, 5, 847-855.

Allen, D. K., & Shoard, M. (2005). Spreading the load: Mobile information and communications technologies and their effect on information overload. *Information Research*, 2, 1-20.

Allport, F. H. (1924). Social psychology. Boston: Houghton Mifflin.

Anzieu, D. (1978). *Le groupe et l’inconscient*. Paris: Dunod.

Anzieu, D. (1999). *Le groupe et l'inconscient*. Paris: Dunod.

Argote, L., & McGrath, J.E. (1993). Group processes in organizations: Continuity and change. In C. Cooper & I. T. Roberston (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 8, pp. 333-389). New York: John Wiley.

Arrow, H. (1997). Stability, bistability, and instability in small group influence patterns. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 75-85.

Arrow, H., & McGrath, J. E. (1995). Membership dynamics in groups at work: A theoretical framework, In B.M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 17, pp. 374-441). Greenwich, CT: JAI.

Arrow, H., McGrath, J. E., & Berdahl, J. (2000). *Small group as complex systems formation, coordination, and adaptation*. London: Sage publications.

Austin, J. (2003). Transactive memory in organizational groups: The effects of content, consensus, specialization, and accuracy in group performance. *Journal of Applied Psychology,* 5, 866–878.

Bales, R. F. (1950a). A set of categories for analysis of small group interaction. American Sociological Review, 115, 257-26.

Bales, R. F. (1950b). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Bales, R. F. (1953). The equilibrium problem in small groups. In T. Parsons, R. F. Bales and E. A. Shils (eds.), *Working Papers in the Theory of Action (111-161). Glencoe. The* Free Press.

Bales, R. F. (1999). *Social Interaction systems: Theory and measurement*. New Brunswick, NJ: Transaction.

Bales, R., F. & Cohen, S. P. (1979). SYMLOG: *A system for the multiple level observation of groups.* New York: Free Press.

Bandura, A. (1977) Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.

Banks, A. P., &  Millward, L. J.(2000). Running shared mental models as a distributed cognitive process. British Journal of Psychology, 91, 513-531.

Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative* *Science Quarterly,* 47(4), 644–675.

Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. F., & Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart’s content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative* *Science Quarterly,* 4, 802–836.

Barton, S. (1994). Chaos, self-organization, and psychology. *American Psychologist, 1*, 5-14.

Baruah, J., & Paulus, P. (2008). Effects of training on idea generation in groups. *Small* *Group Research*, 5, 523-541.

Bernstein, E. (1982). Persuasion as argument processing. In H. Brandstatter, J. H. Davis, & G. Stocker-Kreichgauer (Eds.), *Group decision* *making* (pp. 103-124). London: Academic Press.

Bion, W. R. (1961). *Experiences in groups and others papers*. New York: Basic Books.

Blalock, H. (1967). *Toward a theory of minority-group relarions.* New York: Wiley

Blau, P. M. (1977). *Inequality and heterogeneity: A primitive theory of social structure*. New York: The Free Press.

Borgata, E. F., & Bales, R. (1953) Interaction of individuals in reconstituted groups. Sociometry, 16, 302-320

Bormann, E. G. (1972). Fantasy and rhetorical vision: The rhetorical criticism of social reality. *Quarterly Journal of Speech, 58,* 396-407.

Bormmann, E. G. (1969). *Discussion and group methods: Theory and practice*. New York: Harper and Row.

Bouchard, T. J., & Hare, M. (1970). Size, performance, and potential in brainstorming groups. *Journal of Applied Psychology*, 5, 418-421.

Bouchard, T. J., Barsalaux, J., & Drauden, G. (1974). Brainstorming, group size, and sex as determinants of problem-solving effectiveness of groups and individuals. *Journal of Applied Psychology*, 2, 135-138.

Boulding, E. (1964). Power and conflict in organizations. Further reflections on conflict management. In R. L. Kahn and E. Boulding, (Eds). *Power and conflict in organizations* (pp. 146–150). New York: Basic Books.

Bowers, C. A., Pharmer, J. A., & Salas, E., (2000). When member homogeneity is needed in work teams a meta-analysis. Small Group Research, 3, 305-327.

Brauner, E, & Scholl, E.W. (2000). The information processing approach as a perspective for group research. *Group Process and Intergroup Relations,* **3,** 115–22.

Bray, R. M., Kerr, N. L., & Atkin, R. S. (1978). Effects of group size, problem difficulty, and sex on group performance and member reactions. *Journal of Personality and Social Psychology, 36,* 1224–1240.

Brodbeck, F.C., Kerschreiter, R., Mojzisch, A., Frey, D., & Schulz-Hardt, S. (2002). The dissemination of critical unshared information in decision-making groups: The effect of pre-discussion dissent. *European Journal of Social Psychology, 32*, 35 – 56.

Brown, D. W., & Konrad, A. M. (2001). Granovetter was right – The importance of weak ties to a contemporary job search. Group and Organizational Management, 26, 434-462.

Brown, V. R., & Paulus, P. B. (2002). Making group brainstorming more effective: Recommendation from an associative memory perspective. *Current Directions in Psychological Science*, 11, 208-212.

Brown, V., Tumeo, M., & Paulus, P. B. (1998). Modelling cognitive interactions during group brainstorming. *Small Group Research*, 29, 495-526.

Bruner, J. S., Goodnow, J. J., & Austin, G. A. (1956). *A Study of Thinking*.  London: Chapman & Hall, Limited.

Burnstein, E.. & Vinokur, A. (1977). Persuasive argumentation and social comparison as determinants of attitude polarization. *Journal of Experimental* *Social Psychology. 13.* 315-332.

Burnstein. E. (1982). Persuasion as argument processing. In H. Brandstatter. J. H. Davis. & G. Stocher-Kreichgauer (Eds.), *Contemporary problems in group decision-making (pp.* 103-124). New York: Academic Press

Byrne, D. (1971). The attraction paradigm. New York: Academic Press.

Campbell, D. T. (1958). Common fate, similarity, and other indices of the status of aggregates of persons as social entities. *Behavioral Science, 3,* 14-25.

Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. A. (1993). Shared mental models in expert decision-making. In N.J. Castellan (Ed.), Individual and group decision-making (pp.221- 246). Hillsdale, NJ: LEA.

Chang, A. & Bordia, P. (2001). A multidimensional approach to the group cohesion-group performancerelationship. *Small Group Research, 32*(4), 379-405.

Chen, Z. (1998). Toward a better understanding of idea processors. *Information and Software Technology*, 40, 541-553.

Christensen, E., & Fjermestad. J. (1997). Challenging Group Support Systems Research: The Case for Strategic Decision Making. *Group Decision and Negotiation*, 4, 351-372.

Cohen, D., Whitmyre, J. W., & Funk, W. H., (1960). Effect of group cohesiveness and training upon creative thinking. *Journal of Applied Psychology*, 4, 319-322.

Collins, B.E. & Guetzkow, H. (1964). *A Social Psychology of Group Processes for Decision Making*. New York: Wiley.

Coskun, H. (2005). Cognitive stimulation with convergent and divergent thinking exercises in brainwriting. *Small Group Research, 4*, 466-498.

Coskun, H., & Yilmaz, O. (2009). A new dynamical model of brainstorming: Linear, nonlinear, continuous (simultaneous) and impulsive (sequential) cases. [*Journal of Mathematical Psychology*](http://www.sciencedirect.com/science/journal/00222496) [4](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=PublicationURL&_tockey=%23TOC%236895%232009%23999469995%231320090%23FLA%23&_cdi=6895&_pubType=J&view=c&_auth=y&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=3545681c036259f38694eef9e65cbdb2), 253-264.

Crott, H. W, Szilvas, K., & Zuber, J. A. (1991). Group decisions, choice shift and polarization in consulting-, political-, and local political scenarios: An experimental investigation and theoretical analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 49,* 22.

Davis, J H., Bray, R. M., & Holt, R. W. (1977). The empirical study of decision processes in juries: A critical review. In J. L. Tapp & F.J. Levine (Eds.), Law, Justice, and the Individual in Society: Psychological and Legal Issues. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Davis, J. H. (1973). Group decision and social interaction: A theory of social decision schemes. Psychological Review, 80, 97–125.

Davis, J. H. (1996). Group decision making and quantitative judgments: A consensus model. In E. Witte & J. H. Davis (Eds.), *Understanding* *group behavior: Consensual action by small groups* (Vol. 1, pp. 35-59). Mahwah, N J: Erlbaum.

Davis, J. H., Kerr, N. L., Atkin, R. S., Holt, R., & Meek, D. (1975). The decision processes of 6- and 12-person juries assigned unanimous and two-thirds majority rules. *Journal of Personality and Social Psychology,* *32,* 1-14.

Davis, J. H., Laughlin, P. R., & Komorita, S. S. (1976). The Social Psychology of Small Groups: Cooperative and Mixed-motive Interaction. *Annual Review of Psychology,* 27, 501-541.

De Lamater, J. (1974). A Definition of "Group". *Small Group Behavior,* 5, 30-44.

DeDreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of* *Applied Psychology,* 88, 741–749.

Dennis, A. R., & Williams, M. L. (2003). Electronic brainstorming: Theory, Research, and future directions. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), *Group creativity: Innovation through collaboration* (pp. 160-178). London: Oxford University Press.

Dennis, A. R., & Williams, M. L. (2005). A meta –analysis of group side effects in electronic brainstorming: more heads are better than one. *International Journal of e-Collaboration*, 1, 219-232.

DeSanctis, G., & Gallupe, R. B. (1987). A foundation for the study of group decision support systems. *Management Science, 5,* 589-609.

DeSanctis, G., Poole, M. S., Dickson, G. W. & Jackson, B. M. (1993). Interpretive analysis of team use of group technologies. *Journal of Organizational Computing*, 1, 1-29.

DeShon, R. P., Kozlowski, S. W. J., Schmidt, A. M., Milner, K. R., & Wiechmann, D. (2004). A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance. *Journal of Applied Psychology, 89*, 1035-1056.

Diehl, M., & Stroebe, W. (1987). Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of riddle. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 497-509.

Diehl, M., & Stroebe, W. (1991). Productivity loss in idea-generation groups: Tracking down the blocking effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 392-403.

Dion, K. L. (1979). Intergroup conflict and intergroup cohesiveness. In W.G. Austin & S. Worchel (Eds.), The social psychology of intergroup relations (pp. 211-224).

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44, 350–383.

Edmondson, A., Bohmer, R. M., & Pisano, G. . (2001). Disrupted Routines: Team learning and new technology implementation in hospital. Administrative Science Quarterly, 46, 684-756.

Engestrom, Y. & Miettinen, R. (1999). Introduc­tion – Activity theory: A well-kept secret. *In* Y. Engestrom; R. Miettinen & R‑L. Pu­namaki (eds.), *Perspectives on activity theory*. New York, NY: Cambridge University Press, pp. 1‑18.

Engestrom, Y. (1987). *Learning by expanding. An activity‑theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta‑Konsultit.

Erez A, Lepine J. A, & Elms, H. (2002). Effects of rotated leadership and peer evaluation on the functioning and effectiveness of selfmanaged teams: a quasi-experiment. *Pers.* *Psychol.* 55, 929–48.

Erez, M., & Somech, A. (1996). Is group productivity loss the rule or exception? Effects of culture and group-based motivation. Academy of Management Journal, 39, 1513-1517.

Faust, W. L. (1959) Group vs. Individual Problem Solving. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58, 257-266.

Festinger, L. (1950). lnformal social communication. Psychological Review, 57, 271-282.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations,* 7, 117-140.

Fjermestad, J. (2004). An analysis of communication mode in group support systems research. *Decision Support Systems*, 37, 239-263.

Frey, L. R., & Sunwolf (2005). The symbolic-interpretive perspective on group life. In M. S. Poole & A. Hollingshead (Eds.), Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives (pp. 185-239). Thousand Oaks, CA: Sage.

Frey, L. R., Gouran, D. S., & Poole, M. S. (1999). *The handbook of group communication theory and research*. Thousand Oaks: Sage.

Gallupe, R. B., Bastianutti, L. M., & Cooper, W. H. (1991). Unblocking brainstorms. *Journal of Applied Psychology*, 1, 137-142.

Gallupe, R. B., Cooper, W. H, Grisé, M., & Bastianutti, L. M. (1994). Blocking electronic brainstorms. *Journal of Applied Psychology*, 79, 77-86.

George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. Journal of Applied Psychology, 75, 107–116

Gibson, C., & Vermeulen, F. (2003. A healthy divide: subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly,* 48, 202–239.

Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge

Grudin, J. (1994). Computer –supported cooperative work: History and focus. *Computer*, 5, 19-26.

Gully, S. M., Joshi, A., Incalcaterra, K. A., & Beaubien, J. M. (2002). A Meta-Analysis of Team-Efficacy, Potency, and Performance: Interdependence and Level of Analysis as Moderators of Observed Relationships. Journal of Applied Psychology 87 (5), 819-832.

Habermas, J. (1968). *Knowledge and Human Interests*. London: Heinemann.

Hackman, J. R. (1969). Toward Understanding the Role of Tasks in Behavioral Research. *Acta Psychologica,* 31, 97-128.

Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (p. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Creating conditions for great performances.* Boston: Harvard Business School Press.

Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social* *psychology,* vol 8 (pp.45–99). New York: Academic Press.

Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1978). Group process and group effectiveness: A reappraisal. In L. Berkowitz (Ed.), *Group processes* (pp. 57-66). New York: Academic Press.

Hackman, R. (1990). *Groups that work (and those that don’t): Creating conditions for effective teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hamilton, D. L., & Sherman, S. J. (1996). Perceiving persons and groups. *Psychological Review, 103*, 336-355.

Hamilton, D. L., Sherman, S. J., & Lickel, B. (1998). Perceiving social groups: The importance of the entitativity continuum. In C. Sedikides, J. Schopler, & C. A. Insko (Eds.), *Intergroup cognition and intergroup behavior* (pp. 47-74). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Hamilton, D. L., Sherman, S. J., & Maddox, K. B. (1999). Dualities and continua: Implications for understanding perceptions of persons and groups. In S. Chaiken & Y. Trope (Eds.), *Dual-process theories in social* *psychology* (pp. 606-626). New York: Guilford Press.

Hare, A. R. (1962). *Handbook of Small Group Research*. Free Press, New York.

Harkins, S. G. (1987). Social loafing and social facilitation. Journal of Experimental Social Psychology, 23, 1-18.

Harkins, S. G.. & Petty, R. E. (1982). The effects of task difficulty and task uniqueness on social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology, 43*, 1214-1229.

Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). Wht´s the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations? *Academy of Management Review, 32,* 1199-1228.

Harrod, W. J., Welch, B. K, & Kushkowski, J. (2009). Thirty-one years of group research in social psychology quarterly (1975-2005). *Current Research in Social Psychology, 14(6),* 75-103.

Hart, J. W., Bridgett, D. J., & Karau, S. J. (2001). Coworker ability and effort as determinants of individual effort on a collective task. *Group Dynamics:* *Theory, Research, and Practice, 5,* 181–

Hertel, G., Kerr, N. L., & Messé, L. A. (2000). Motivation gains in groups: Paradigmatic and theoretical advances on the Köhler effect. *Journal of* *Personality and Social Psychology*, 79, 580-601.

Hewes, D. E. (1986). A socio-egocentric model of group decision-making. In R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (eds.), *Communication and group decision making* (pp. 265-312). Beverly Hills, C.A: Sage.

Hewes, D. E. (1996). Small group communication may not influence decision making: An amplification of socio.egocentric theory. In R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (eds.), *Communication and group decision making* (2edº. pp. 179-212). Thousand Oaks, C.A: Sage.

Hinsz, V., Tindale, S., & Vollrath, D. (1997). The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological Bulletin*, 121, 43-64.

*Hirokawa*, R. Y*., & Poole,* M. S. (eds.) (1986). Communication and group decision-making. Beverly Hills, CA: Sage.

*Hirokawa, R. Y., & Poole, M. S.* (eds.) (1996). Communication and group decision-making. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hogg, M. A. (1987). Social Identity and Group Cohesiveness. In J. C. Turner & M. A. Hogg & P. J. Oakes & S. D. Reicher & M. S. Wetherell (Eds.), *Rediscovering the social* *group* (pp. 89-116). Oxford, England: Blackwell.

Hollingshead, A. B. (1998). Retrieval processes in transactive memory systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 659-671.

Homan, A. C., Hollenbeck, J. R. Humphrey, S., Knippenberg, D. V., & Ilgen, D. R. (2008). Facing differences with an open mind: openness to experience, salience of intragroup differences, and performance of diverse work groups. *Academy of Management Journal*, 6, 1204–1222.

Horowitz, M., & Rabbie, J. M. (1982). Individuality and membership in the intergroup system. In H. Tajfel (Ed.) Social identity and intergroup relations (pp. 241-279). Cambridge: Cambridge University Press.

Horowitz, M., & Rabbie, J. M. (1989). Stereotypes of groups, group members, and individuals in categories: A differential analysis. In D. Bar-Tal, C. F. Grauman, A. W. Kruglanski & W. Stroebe (Eds.), *Stereotyping and Prejudice: Changing* *conception* (pp. 105-129)*s*. New York: Springer Verlag.

Huber, G. P. (1990). A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision-Making. *Academy of Management Review*, 1, 47-71.

Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams organizations: From input-process- output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology, 1*, 517-543.

Isaksen, S., & Gaulin, J. (2005). A reexamination of brainstorming research: Implications for research and practice. *Gifted Child Quartely*, 4, 315-329.

Jackson, J. M. & Harkins, S. G. (1985). Equity in effort: Na explanation of the *social* *loafing* effect. *Journal of Personality and Social Psychology, 49*, 1199-1206.

Jackson, S. E., May, K., Whitney, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. In R. A. Guzzo, E. Salas, and Associates.*Team Effectiveness and Decision Making in Organizations (pp.204-261).* San Fancisco: Jossey-Bass,

Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink.* Boston: Houghton Mifflin.

Janis, I. L.  (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes.*  New York: Houghton Mifflin.

Janis, I. L., & Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice* *and commitment*. New York: Free Press.

Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict.Administrative Science Quarterly, 40, 256-282.

Jehn, K. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. Administrative Science Quarterly, 42, 530–557.

Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. International Journal of Conflict Management, 5, 223-238.

Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior, 25,* 187-242.

Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why Differences Make a Diference: A Field Study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative* *Science Quarterly*, 44, 741-763.

Jehn, K., & Bezrukova, K. (2004). A field study of group diversity, group context, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (6): 703-729.

Jehn, K., & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy* *of Management Journal, 44*, 238–251.

Jesuino, J. C. (1987). *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.

Kameda, T., Takezawa, M., Tindale, R. S., & Smith, C. M. (2002). Social sharing and risk reduction: Exploring a computational algorithm for the psychology of windfall gains. *Evolution and Human Behavior*, *23*, 11 – 33.

Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: BasicBooks.

Karau, S. J., & Kelley, J. R. (1992). The effects of time scarcity and time abundance on group performance quality and interaction process. Journal of Experimental Social Psychology, 28, 542-571.

Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Processes*, 4, 681-706.

Kelly, J. R., & Barsade, S. G. (2001). Mood and Emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 99-130.

Kerckhove, D. (1995). *The skin of the culture – Investigating the new electronic reality*. Toronto: Sommerville House Books.

Kerr, N. L., & Tindale, R. S. (2004). Small group decision making and performance. Annual Review of Psychology, 55, 623-656.

Kerr, N. L., Neidermeir; K. E., & Klein, K. J. (2000). On virtues of assuming minimal differences in information processing in individuals and groups. *Group Processes and Intergroup Relations, 3*, 203-217.

Kerr, N., & Tindale, R. S. (2004). Group performance and decision making. Annual Review of Psychology, 55, 623–55.

Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). From Micro to Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting Multilevel Research. *Organizational Research Methods,* 3, 211-236.

Knippenberg, D. van & Schippers, M. C. (2007), Work group diversity. *Annual Review* *of Psychology,* 58, 515-541.

Kozlowski, S. W. J, & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest,* 3, 77-124.

Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory* *research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3–90). San Francisco: Jossey-Bass.

Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Nason, E. R., & Smith, E. M. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of work performance: Implications for staffing,* *personnel actions, and development* (pp. 240-292). San Francisco: Jossey-Bass.

Kravitz, D. A., & Martin, B. (1986). Ringelmann rediscovered: The original article. Journal of Personality and Social Psychology, 50, 936-941.

Kruglanski, A. W., & Webster, D. W. (1991). Group members reactions to opinion deviates and conformists at varying degrees of proximity to decision deadline and of environmental noise. *Journal of Personality and Social Psychology, 61*, 215-225.

Lamm, H., & Trommsdorff, G. (1973). Group versus individual performance on tasks requiring ideational proficiency (brainstornming): A review. *European Journal of Social Psychology*, 4, 361-388.

Larson, T. R. (2010). In search of synergy in small groups performance. New York: Taylor Francis Group.

Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social* *Psychology*, 37, 822-832.

Lau, D. C., & Murninghan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultiness: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Journal*, 48, 645-659.

Laughlin, P. R. (1980). Social Combination Processes of Cooperative, Problem-Solving Groups as Verbal Intellective Tasks. In M. Fishbein (Ed.), *Progress in Social Psychology* (Vol. 1). Erlbaum, Hillsale, NJ.

Lawrence, B. S. (1997). The black box of organizational demography. *Organization Science, 8,* 1–22.

Le Pine, J. A. (2003). Team adaptation and postchange performance: Effects of team composition in terms of members’ cognitive ability and personality. *Journal of Applied Psychology, 88,* 27–39.

Leggett-Dugosh, K., Paulus, P. B., Roland, E. J., & Yang, H. C. (2000). Cognitive stimulation in brainstorming. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, 722-735.

Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology,* 41, 585-634.

Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1994). Group socialization: Theory and research. European Review of Social Psy- chology, 5, 305-336.

Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics. In* Gertrude W. Lewin (ed.). New York: Harper & Row.

Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Paterns of agressive behavior in experimentally created “social climates”. *Journal of Social Psychology*, 10, 217-299.

Lewis K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: scale development and validation. *Journal of Applied Psychology,* 88, 587–604.

Liang, D. W., Moreland,R., & Argote, L. (1995). Group versus individual training and group performance: The mediating role of transactive memory. *Personality Social Psychology Bulletin,* 4, 384–393.

Lickel, B., Hamilton, D. L., Wieczorkowska, G., Lewis, A., Sherman, S. J., & Uhles, A. N. (2000). Varieties of groups and the perception of group entitativity. *Journal of Personality and Social Psychology, 78*, 223-246.

Litchfield, R. C. (2008). Brainstorming reconsidered: A goal-based view. *Academy of Management Review,* *33*, 649–668.

Litchfield, R. C. (2009). Brainstorming rules as assigned goals: Does brainstorming really improve idea quantity. Motivation and Emotion, 33, 25-31.

Lorge, I. & Solomon, H. (1955). Two Models of Group Behavior in the Solution of Eureka-type Problems. *Psychometrica*, 20,139-148.

Lott, A. J., & Lott, B. E. (1965). Group cohesiveness as interpersonal attraction: a review of relationships with antecedent and consequent variables. *Psychological Bulletin, 64,* 259–309

Mannix, E., & Neale, M. (2005). What differences make a difference? The promises and reality of diverse teams in organizations . *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31-55.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science, 1, 71-87.

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & S. J. Zaccaro (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 355-376.

Marks, M. A., Zaccaro, S. J., & Mathieu, J. E. (2000). Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments. *Journal of Applied Psychology, 85,* 971–986.

Marquat, D. I. (1955). Group problem solving. *Journal of Social Psychology. 41*, 103-113.

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial* *civilization*. New York: MacMillan.

McGrath J. E , Arrow, H., & Berdahl J. L. (2000). The study of groups: past, present, and future. *Personality and Social Psychology Reiew* 4, 95–105.

McGrath, J. & Altman, I. (1966). *Small Group Research: A Synthesis and Critique of the Field*. Holt, Rinehart, & Winston, New York.

McGrath, J. E. (1964). *Social Psychology: A Brief Introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

[McGrath, J. E. (1990).](http://jcmc.indiana.edu/vol3/issue1/garton.html" \l "rref65) Time matters in groups. In J. Galegher, R. E. Kraut, & C. Egido (Ed.), *Intellectual teamwork: Social and technological foundations of cooperative work* (pp. 23-61). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

McGrath, J. E. (1991). Time, Interaction, and Performance (TIP): A Theory of Groups. *Small Group Research*, 2, 147-174.

McGrath, J. E. (1993). Introduction: The JEMCO workshop: Description of a longitudinal study. Small Group Research, 24, 147-174.

McGrath, J. E., & Berdahl, J. L. (1998). Groups, Technology, and time: Use of computer for collaborative Work. In R. Scott Tindale (Eds.) *Theory and Research on Small* (p. 205-228). New York: Plenum Press.

McGrath, J. E., & Hollingshead, A. B. (1993). Putting the "G" Back in GSS: Some theoretical issues about dynamic processes in groups with technological enhancements. In L. M. Jessup & J. Valacich (Eds.), *Group support systems: New perspectives* (p. 78-96). New York: MacMillan.

McGrath, J. E., & O’Connor, K. M. (1996). Temporal issues in work groups. In M. A. West (Ed.), *Handbook of group psychology* (p. 25-52). New York: John Wiley.

McGrath, J. E., & O’Connor, K. M. (1996). Temporal issues in work groups. In M. A. West (Ed.), *Handbook of group psychology* (pp. 25-52). New York: John Wiley.

McGrath, J. E., & Tschan, F. (2004). Dynamics in groups and teams- group as complex action systems. In M.S. Poole & A. H. Van de Ven (Eds.), Handbook of organizational change and innovation (pp.50-72). Oxford: Oxford University Press.

McGrath, J. E., Berdhal, J. L., & Arrow, H. (1995). Traits, expectations, culture and clout: The dynamics of diversity in work groups. In S. E. Jackson & M. N. Ruderman (Eds.), *Diversity in work terams: Research paradigms for changing workplace* (pp.17-45). Washington, DC: American Psychological Association.

McGrath, J., & Hollingshead, A. B. (1994). *Groups interacting with technology*. London: Sage Publications.

McGrath, J.E. (1964). Social psychology: A brief introduction. New York: Holt.

Mednick, S. A. (1962). The associative basis of the creative process. *Psychological Review*, 69, 220-232.

Merton, R. K. (1957). Social theory social structure. New York: Free Press.

Meyers, R. A., Berdahl, J. L., Brashers, D., Considine, J. R., Kelly, J. R., Moore, C., Peterson, J. L., & Spoor, J. R. (2005). Understanding groups from a feminist perspective. In M. S. Poole & A. B. Hollingshead (Eds.), *Theories of small groups:* *Interdisciplinary perspectives* (pp. 241-276)*.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Mohamed, A. A., & Wiebe, F. A. (1996). Toward a process theory of groupthink. *Small Group Research, 3,* 416-430.

Moreland, R. L, & Levine, J. M. (1982). Socialization in small groups: Temporal changes in individual-group relations. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology, 15,* 137-192.

Moreland, R. L, & Levine, J. M. (1992). The composition of small groups. *Advances in Group Process, 9,* 237-280.

Moreland, R. L, & Levine, J. M. (2003). Group composition: Explaining similarities and differences among group members. In M. A. Hogg & J. Cooper (Eds.), Sage handbook of social psychology (pp. 367-380). London: Sage.

Moreland, R. L. (1987). The formation of small groups. *Review of Personality and Social Psychology, 8*, 80-110.

Moreland, R. L. (1996). Lewin’s legacy for small groups research. *Systems Practice, 9*, 7-26.

Moreland, R. L. (1999). Transactive memory: Learning who knows what in work groups and organizations. In L. Thompson, D. Messick, & J. Levine (Eds.), *Sharing knowledge in organizations*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Moreland, R. L., & McMinn, J. G. (2004). Entitativity and social integration: Managing beliefs about the reality of groups. In V. Yzerbyt, C. M. Judd, & O.Corneille (Eds.), *The psychology of group perception:* *Perceived variability, entitativity, and essentialism*. Philadelphia, PA: Psychology Press.

Moreland, R. L., Hogg, M. A., & Hains, S. C. (1994). Back to the future: Social psychological research on groups. *Journal of Experimental Social Psychology*, *30*, 527-555.

Moreland, R.L. (1999). Transactive memory: Learning who knows what in work groups and organizations. In L.L. Thompson, J.M. Levine, & D.M. Messick (Eds.), *Shared cognition in* *organizations: The management of knowledge* (pp. 1–31). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Moreno, J. L. (1954). Old and new trends in sociometry: Turning points in small group research. *Journal of Experimental Social Psychology, 30*, 527-555.

Moreno, J. L. (1955). The birth of a new era for sociometry. *Sociometry,* 18, 5-12.

Moscovici, S. (1961). *La psychanalyse son image son public*. Paris: PUF.

Moscovici, S. (1976). *La psychanalyse, son image et son public*. Paris: P. U. F.

Moscovici, S. (1976). *Social Influence and Social* *Change.* London: Academic Press.

Moscovici, S. (1984). The phenomenon of social representations. In R. M. Farr and S. Moscovici (eds.), *Social Representations*. Cambridge, England: Cambridge University Press.

Moscovici, S. (1985). Innovation and minority influence. In S. Moscovici, G. Mugny, & E. Van Avermaaet (Eds.), Perspective on minority influence (pp. 9–51). Cambridge: Cambridge University Press.

Moscovici, S., & Doise, W. (1992). *Dissension et consensus: Une théorie générale des décisions collectives*. Paris: Presses Universitaires de France.

Moscovici, S., & Vignaux, G. (1994). Le concept de *Themata*. In C. Guimelli (Org.), *Structures et transformations des representations* *sociales* (pp. 25-72). Neuchâtel: Delachaux et Niestlé.

Moscovici, S., & Zavalloni, M. (1969). The group as a polarizer of attitudes. [*Journal of Personality and Social Psychology*](http://en.wikipedia.org/wiki/Journal_of_Personality_and_Social_Psychology) 12, 125-135

Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological* *Bulletin,* 2, 210-227.

Mullen, B., Anthony, T., Salas, E., & Driskell, J. (1994). Group cohesiveness and quality of decision making: An integration of tests of the groupthink hypothesis. *Small Group Research, 25,* 189-204.

Mullen, B., Anthony, T., Salas, E., & Driskell, J. E. (1994). Group cohesiveness and quality of decision making: An integration of tests of the groupthink hypothesis. *Small Group Research*, *25*, 189-204.

Mullen, B., Johnson, C., & Salas, E. (1991). Productivity loss in brainstorming groups: A meta-analytic integration*. Basic and Applied Social Psychology*, 65, 219-225.

Nemeth, C. J, Connell, J. B., Rogers, J. D., & Brown, K. S. (2001). Improving Decision Making by Means of Dissent. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(1), 48-58.

Nemeth, C. J. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological* *Review,* 93, 23–32.

Nemeth, C. J., & Nemeth-Brown, B. (2003). Better than individuals? The potential benefits of dissent and creativity. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), *Group creativity: Innovation through collaboration* (pp. 63-84). New York: Oxford University Press.

Nemeth, C. J., Brown, K. S. & Rogers, J. (2001). Devil’s advocate versus authentic dissent: Stimulating quantity and quality. *European Journal of Social Psychology*, 31, 1-13.

Nemeth, C. J., Connell, J. B., Rogers, J. D., & Brown, K. S. (2001). Improving decision making by means of dissent. *Journal* *of Applied Social Psychology****,*** 31, 48–58.

Nijstad, B. A., & Paulus, p. (2003). Group creativity commom themes and future directions. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), *Group creativity: Innovation through collaboration* (pp. 326-339). New York: Oxford University Press.

Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2006 ). How the group affects the mind: A cognitive model of idea generation in groups. Personality and Social Psychology Review, 10, 186–213.

Nijstad, B. A., Stroebe, W., & Lodewijkx, F. M., (2002). Cognitive stimulation and interference in groups: Exposure effects in an idea generation task. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38, 535-544.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies* *create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University.

Nunamaker, J., Vogel, D., & Konsynski, B. (1989). Interaction of task and technology to support large groups. *Decision Support Systems*, 5, 139-1152.

Oakes, P., & Turner, J. C. (1986). Distinctiveness and the salience of social category memberships: is there an automatic perceptual bias towards novelty? European Journal of Social Psychology, 16 (4), 325-344.

Offner, A. K., Kramer, T. J., & Winter, J. P. (1996). The effects of facilitation, recording, and pause in brainstorming. *Small Group Research*, 2, 283-298.

Okhuysen, G. A., & Waller, M. (2002). Focusing on midpoint transitions:: <an analysis of boundary conditions. Academy of Management Journal, 45, 1056-1065.

O'Reilly, C. A, & Caldwell, D. F. (1985). The Impact of normative social influence and cohesiveness on task perceptions and attitudes : A Social information processing approach. Journal of Occupational Psychology, 3, 193-206.

Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome Lexington MA: Lexington Books.

Osborn, A. F. (1953). *Applied imagination*: Principles and procedures of creative thinking. New York: Scribner.

Osborn, A. F. (1957). *Applied imagination*. N.Y.:Scribner.

Osborn, A. F. (1963). *Applied imagination: Principles and procedures of creative problem solving*. New York: Charles Scribner’s Sons.

Oxley, N L., Dzindolet, M. T., & Paulus, P. B. (1996). The effects of facilitators on the performance os brainstorming groups. *Journal of Social Behavior and Personality*, 11, 633-646.

Passos, A., & Caetano, A. (2005). Exploring the effects of intragroup conflict and past performance feedback on team effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*. 3/4, 231-244.

Paulus, P. B. ((2000). Groups, teams, and creativity: The creative potencial of idea-generating groups. *Applied Psychology: An International Review, 49 (2),* 237-262.

Paulus, P. B., & Yang, H. C. (2000). Idea generation in groups: A basis for creativity in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 82, 76-87.

Paulus, P. B., Larey, T. S., & Ortega, A. H. (1995). Performance and perception of brainstormers in organizational setting. *Basic and Applied Social Psychology*, 17, 249-265.

Paulus,P. B., & Brown, V. R. (2007). Toward more creative and innovative group idea generation: A cognitive-social motivational perspective of brainstorming. *Social and Personality Compass*, 1, 248 - 265.

Pfeffer, J. (1983). Organizational demography. In B. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in* *Organizational Behavior, Vol. 5*, 299-357. Greenwich, CT: JAI Press.

Phillips, K. W , Mannix, E. A., Neale, M., A., & Gruenfeld, D. H. ( 2004). Diverse groups and information sharing: the effects of congruent ties. *Journal of Exerimental Social Psychology,.* 4, 497–510.

Pillutla, M. M., & Murnighan, J. K. (1996). Unfairness, Anger, and Spite: Emotional Rejections of Ultimatum Offers. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 68*, 208-224.

Pinsonneault, A., & Barki, H. (1999). Electronic brainstorming: The ilusion of productivity. *Information Systems Research*, 2, 110-152.

Pissarra, J. (1994). *Brainstorming electrónico: Grupo interactivo versus grupo nominal.* Lisboa: LNEC.

Pissarra, J. (1996). CSCW e as dimensões não tecnológicas dos sistemas de apoio ao trabalho cooperativo. Comportamento Organizacional, 2, 169-177.

Pissarra, J. (2008). Harmonia ou dissenção na geração de ideias? Novas regras para um novo contexto de interacção e comunicação em grupo. *Intervenção Social, 32/34,* 107-123.

Pissarra, J. (2009). Geração de ideias mediadas por computador. Lisboa; Universidade Lusíada.

Pissarra. J., & Jesuino, J. C (2005). Idea generation through computer - mediated communication: The effects of anonymity. *Journal of Managerial Psychology,* 3/4, 275-291.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M., &MacKenzie, S. B. (1997*). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. Journal of Applied Psychology, 82, 262-270.*

Poole, M. S. (1999). Group communication theory. In R. Y. Hirokawa, & M. S. Poole (Eds.), *Communicationand group decision making* (pp. 37-70). Thousand Oaks, CA: Sage.

Poole, M. S., Keyton, J., & Frey, L. R. (1999). Group communication methodology: Issues and considerations. In L. R. Frey, D. S. Gouran, & M. S., Poole (Eds.), The handbook of group communication theory and research (pp. 92–117). Newbury Park: Sage.

Poole, M. S., Seibold, D. R., & McPhee, R. D. (1985). Group decision-making as a structurational process. *Quarterly Journal of Speech*, 71, 74–102.

Poole, M. S., Seibold, D. R., & McPhee, R. D. (1996). The structuration of groups decisions. In R. Y. Hirokawa, & M. S. Poole (Eds.), *Communicationand group decision making* (pp. 114-146). Thousand Oaks, CA: Sage.

Porter, C. O. L. H., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Ellis, A. P. J., West,B. J., & Moon, H. (2003). Backing up behaviors in teams: The role ofpersonality and legitimacy of need. *Journal of Applied Psychology, 88,* 391–403.

Postmes, T., Spears, R., & Cihangir (2001). Quality of decision making and group norms. *Journal of Personality and Social Psychology*, *80*, 918-930.

Prigogine, I., & Stengers, I. (1984). *Order out of the chaos.* New York: Bantam.

Putnam, L., & Stohl. C. (1996). Bona fide groups: An alternative perspective for communication and small group decision making. In R. Hirokawa & M. Poole (Eds.) Communication and group decision making (pp. 147-178). Thousand Oaks, CA: Sage.

Rabbie, J. M., & Lodewijkx, H. F. M. (1994). Conflict and aggression: An individual-group continuum. In B. Markovsky, K. Heimer, & J. O’Brien (Eds.), *Advances in group processes* (Vol. 11, pp. 139–174). Greenwich, CT: JAI Press.

Rhee, S.-Y. (2007). Shared emotions and group outcomes: The role of group member interactions. In E.A. Mannix, M. A. Neal, and C. P. Anderson (Eds.), Research on Managing Groups and Teams (Vol. 10: Affect and Groups, pp. 65-95). Oxford, UK: Elsevier Science Press.

Rimé, B. (1995). The social sharing of emotion as source for social knowledge of emotion. In J. Russel, J. M. Fernandez-Dols, A. S. R. Manstead, & J. Wellenkamp (Eds.), Everyday conceptions of emotions: An introduction to the psychology, anthropology, and linguistics of emotion (pp.475-489). Dordrecht, the Netherlands: Kluwer.

Roby, T. B., & Lanzetta, J. (1958). Considerations in the analysis of group task. *Psychological Bulletin, 2,* 88-101.

Ruef, M. (2002). A structural event approach to the analysis of group composition. Social Networks, 24, 135-160.

Ruef, M., Aldrich, H. E., & Carter, N. M. (2003). The structure of founding teams: Homophily, strong ties, and isolation among U.S. entrepreneurs. American Sociological Review, 68, 195-222.

Sadler, M.S., & Judd, C.M. (2001). Overcoming dependent data: A guide to group data analysis. In M.A. Hogg & R.S. Tindale (Eds). *Handbook of social psychology, Vol. 3: Group processes*. Oxford, UK: Blackwell.

Sanna, L. J., & Parks, C. D. (1997). Group research trends in social and organizational psychology:Whatever happened to intragroup research? *Psychological Science, 8,* 261–267.

Santanen, E. L. (2008). Opening the black box of creativity: Causal effects in creative solution generation. In L. Thompson, & H. S. Choi ((Ed.), Creativity and innovation in organizational teams (pp. 21-42). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Schneider, B. (1983). Interactional psychology and organizational behavior. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational* *behavior* (Vol. 5, pp. 1–31). Greenwich, CT: JAI Press.

Shaw, M. E. (1981). *Group dynamics: The psychology of small group behavior* (3rd Ed.) New York: McGraw-Hill.

Shea, G. P. & Guzzo, R. A. (1987). Groups as Human Resources, *Research* in *Personnel and Human Resources Management*, 5, 323-356.

Shepperd, J. A. (1981). Social loafing and expectancy-value theory. In S. G. Harkins (Ed.), Multiple perspectives on the effects of evaluation on performance toward an integration (pp. 1-24). Boston, MA: Kluwer.

Shepperd, J. A. (1993). Productivity loss in groups: A motivation analysis. *Psychological Bulletin*, *113*, 67-81.

Shepperd, J.A (2001). The desire to help and behavior in social dilemmas: Exploring responses to catastrophes. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice,4,* 304-314.

Sherif, M. (1936). The psychology of social norms. New York: Harper and Row.

Simmel, G. (1950). The Secret and the Secret Society. In: Wolff, K. H. (Ed.), The Sociology of Georg Simmel (pp. 307-376). New York: Free Press of Glencoe.

Simon, H. A. (1957). *Models of Man, New* York: Wiley.

Simons, T., & Peterson, R. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of* *Applied Psychology, 85*, 102–111.

Smith, G. F. (1998). Idea-generation techniques: A formulary of active ingredients. *Journal of Creative Behavior, 2,* 107-133.

Smith, R., & Brewster (1983) Why soldiers fight: 1. Leadership, cohesion and fighting spirit; 2. Alternative theories. *Quality & Quantity*, 1, 1-31.

Stasser, G., & Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology, 48,* 1467-1478.

Steiner, I. D. (1972). Group process and productivity. New York: Academic Press.

Steiner, I. D. (1974). Whatever happened to the group in social psychology? *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 94-108.

Steiner, I. D. (1986). Paradigms and groups. In L. Berkowitz (Ed*.), Advances in experimental social* *psychology* (Vol. 19, pp. 251–289). Orlando, FL: Academic Press.

Stoner, J. A. F. (1968). Risky and cautious shifts in group decisions: The influence of widely held values. *Journal of Experimental Social Psychology,* 4, 442-459.

Stout, R. J., Cannon-Bowets, J. A., Salas, E., & Milanovich, D. M. (1999). Planning, shared mental models, and coordinated performance: An empirical link is established. *Human Factors, 41, 61-71.*

Stroebe, W., & Diehl, M. (1994). Why groups are less effective than their members: on productivity losses in idea-generating groups. *European Review of Social Psychology*, 5, 271-303.

Stroebe, W., Diehl, W., & Abakoumkin, G. (1996). Social compensation and the Köhler effect: Toward a theoretical explanation of motivation gains in group productivity. In E. H. Witte & J. H. Davis (Eds.), *Understanding group behavior* *(Vol. 2): Small group processes and interpersonal relations* (pp. 37-65). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Sutton, R. I., & Hargadon, A. (1996). Brainstorming groups in context: Effectiveness in a product design firm. *Administrative Science Quarterly*, 4, 685-718.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of inter- group conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp.33-47). Monterey, CA: Brooks-Cole.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology* *of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.

Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology, 1,* 149-177.

Taylor, D. W., Berry, P. C., & Block, C. H. (1958). Does group participation when using brainstorming facilitate or inhibit creative thinking? *Administrative Science Quarterly*, 3, 23-47.

Terborg, J. R., Castore, S., & Deninnoi, J. A. (1976). A Longitudinal Field Investigation of the Impact of Group Composition on Group Performance and Cohesion, *Journal of Personality and Social* *Psychology*, .34 (5), 782-790.

Tesluk, P. E., & Mathieu, J. E. (1999). Overcoming roadblocks to effectiveness: Incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness. *Journal of Applied Psychology,* 84, 200–217.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and* *organizational psychology* (Vol. 3, 2nd edition, pp. 651-717). Chicago: Rand McNally.

Tolbert, P., Andrews, A., & Simons, T. (1995). The effects of group proportions on group dynamics. In S. E. Jackson & M. Ruderman (Eds.), *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace* (pp. 131–159). Washington, DC: American Psychological Association.

Townsend, A. M., & Scott, K. D. (2001). Team racial composition, member attitudes, and performance: A field study. *Industrial Relations*, 40: 313-337.

Triplett, N. (1898). The dynamogenic factors in pace-making and competition. *American Journal of Psychology, 9,* 507–533.

Tsui, A. S., & O’Reilly, C. A. (1989). Beyond simply demographic effects: The importance of relational demography in supeior-subordinate. Academy of Management Journal, 32, 402-423.

Tsui, A. S., Xin, K. R., & Egan, T. D. (1995). Relational demography: The missing link in vertical dyad linkage. In S. E. Jackson & M. N. Ruderman (Eds.), *Diversity in work teams* (pp. 97-129). Washington, DC: American Psychological Association.

Tuckman, B. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin,* 63, 384-399.

Tuckman, B.W., & Jensen, M.A.C. (1977). Stages of small group development revisited. *Group and Organizational Studies*, *2*, 419-427.

Turban, E., & Aronson, J. E. (2001*). Decision Support systems and intelligent systems*. New Jersey: Prentice-Hall, Upper Saddle River.

Turner M. E, & Pratkanis, A. R. (1998). A social identity maintenance model of groupthink. *Organizational Behavior & Human Decision Processes,* 73, 210–35.

Turner, J. C. (1981). The experimental social psychology of intergroup behavior. In J. C. Turner & H. Giles (Eds.), *Intergroup behavior (pp.*66-101). Chicago: University of Chicago Press.

Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Eds.), *Social identity and intergroup relations*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Turner, J. C. (1987). The analysis of social influence. In J. C. Turner, M. A. Hogg, P. J. Oakes, S. D. Reicher, & M. S. Wetherell (Eds.), Rediscovering the social group: A self-categorization theory (pp. 68–88). Oxford, UK: Blackwell

Turner, J. C. (1999). Some current issues in research on social identity and self‐categorization theories. In N. Ellemers, R. Spears, & B. Doosje (Eds.), Social identity (pp. 6–34). Oxford, UK: Blackwell

Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory.* Oxford, England: Blackwell.

Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group value model. *Journal of Personality and Social Psychology 57, 830-838.*

Tyler, T. R., & Blader, S. C. (2000). Cooperation in Groups. Procedural justice, social identity and behavioral engagement. Philadelphia: Taylor & Francis.

Van Kleef, G.A., De Dreu, C.K.W., & Manstead, A.S.R. (2004). The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *86*, 57–76.

VanGundy, A. B. (1988). *Techniques of structured problem solving*. New York: Van Nostrand Reinhold.

VanGundy, A. B. (1992). *Idea power: Techniques and resources to unleash the creativity in your organizations*. New York: AMACOM.

VanGundy, A. B. (2004). *101 activities for teaching creativity and problem solving.* New York: John Wiley & Sons.

Vinokur, A., & Bumstein, E. (1974). The effects of partially shared persuasive agruments on group induced shifts: A group problem solving approach. Journal of Personality and Social Psychology, 29, 305-315.

Von Cranach, M. (1996). Toward a theory of acting group. In E. Whitte& J. H. Davis (Eds.), *Understanding group behavior: Small group processes and interpersonal relations* (p. 147-187). Hilldpale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Wagner III, J. A. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of* *Management Journal, 38,* 152-172.

Wagner, G. W., Pfeffer, J., & O’Reilly, C. A. (1984). Organizational demography and turnover in top management groups. *Administrative Science Quarterly*, 29, 74–92.

Waller, M. J. (1999). The timing of adaptive group responses to nonroutine events. *Academy of Management Journal, 42,* 127–137.

Watson, G. W. (1928). Do groups think more efficiently than individuals? *Journal of Abnormal and social Psychology, 23*, 328-336.

Wegner, D. M. (1987). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. In B. Mullen & G. R. Goethals (Eds.), *Theories of group behavior* (pp. 185-208). New York: Springer-Verlag.

Wegner, D.M. (1986). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. In B. Mullen & G.R. Goethals (Eds.), *Theories of group behavior* (pp. 185–208). New York: Springer.

Wegner, D.M., Erber, R., & Raymond, P. (1991). Transactive memory in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology, 61*, 923-929.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Research in Organizational Behavior, 21*, 13-81.

Weldon, E., & Gargano, G. (1988). Cognitive loafing: The effects of accountability and shared responsibility on cognitive effort. *Personality and Social Psychology Bulletin, 14,* 159-171.

Whetten, D., & Cameron, K. (1998). Developing Management Skills. New York: Addison Wesley.

Whyte, G. (1998). Recasting Janis’s groupthink model: The key role of collective efficacy in decision fiascoes. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 73, 185–209.

Williams, K, & Karau, S. (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 570-581.

Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, *Vol. 20*, 77- 140. Greenwich, CT: JAI Press.

Witmer, D. F. (1997). Communication and recovery: Structuration as an ontological approach to organizational culture. *Communication Monographs, 64*, 324-349.

Witte, E. H. (1989). Koehler rediscovered: The anti-Ringelmann effect. *European* *Journal of Social Psychology*, 19, 147-154.

Witte, E., & Davis, J. H. (1996). *Understanding group behavior: Consensual action by small groups*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Wittenbaum G. M., & Stasser G. (1996). Management of information in small groups. In J. L. Nye & A. M. Brower (Eds.), *What’s social about social cognition? Research on socially shared* *cognition in small groups* (pp. 3–28). Thousand Oaks, CA: Sage.

Wittenbaum G. M., Hubbell A. P., & Zuckerman C. (1999). Mutual enhancement: Toward an understanding of the collective preference for shared information. *Journal of Personality and* *Social Psychology*, *77*, 77–967.

Wittenbaum, G. M., & Moreland, R. L. (2008). Small group research in social psychology: Topics and trends over time. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(1), 187-203.

Wittenbaum, G. M., & Stasser, G. (1996). Management of information in small groups. In J. L. Nye &. M. Brower (Eds.), *What’s social about social cognition?* (pp. 3-28). Thousand Oaks, CA: Sage.

Wittenbaum, G. M., Keyton, J., & Weingart, L. R. (2006). A new era for group research: The formation of INGRoup. *Small Group Research, 37,* 1-7.

Wittenbaum, G.M., Hubbell, A.P., & Zuckerman, C. (1999). Mutual enhancement: Toward an understanding of the collective preference for shared information. *Journal of Personality* *and Social Psychology, 77*, 967-978.

Wittgenstein, L. (1953). *Philosophical Investigations*. New York: MacMillan Company.

Wood, R. E. (1986). Task Complexity: Definition of the Construct. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37. 60-82.

Worchel, S., Coutant-Sassic, D., & Grossman, M. (1992). A developmental approach to group dynamics: A model and illustrative research. In S. Worchel, W. Wood, & J. Simpson (Eds.), *Group process* *and productivity* (pp. 181-202). Newbury Park, CA: Sage.

Wyatt, I. (2002). Foregrounding feminist theory in group communication research. In L. R. Frey (Ed.), New directions in group communication (pp. 43-56). Thousand OOaks, CA: Sage.

Zajonc, R. B. (1965). Social facilitation. *Science, 149,* 269–274.

Zajonc, R. B. (1980). Compresence. In P. B. Paulus (Ed.), Psychology of group influence (pp. 35-60). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Figuras

Figura nº 1

Estratégias de investigação



Figura nº 2

Quadro geral para a análise do desempenho dos grupos

Nível contexto

**Membros**

Aptidões, competências

Motivos

Preferências

Emoções

Personalidade

……

Nível Individual

**Interacção**

**Tarefas**

**Tecnologia**

Mediação

**Consequências**

Nível Grupal

Figura nº 3

Efeitos da Diversidade

**+**

**+**

**+/-**

**-**

**Diversidade**

Nivel Superficial

Integração Social

**Diversidade**

Nível profundo

Exigência da Tarefa

Desempenh**o do Grupo**

**-**

(Adapatdo de Larson, 2010, p.313)

Figura nº 4

Principais elementos no Desempenho do Grupo

Membros

Tecnologia

Tarefa

Interacção

Contexto

Resultados/Outputs

Consequências

**Figura nº 5**

Modelo **Circumplexo de McGrath (1984)**

Quadrante III: NEGOCIAR

**Resolução de conflitos**

Quadrante II:

ESCOLHER

Produzir Planos

**Tarefas** de **planeamento**

Quadrante I: GERAR

**Cognitivo**

**Comportamental**

**1**

Produzir Ideias

**Tarefas de**

**Criatividade**

Resolver problemas

com resposta correcta

**Tarefas**

**Intelectuais**

**2**

**3**

Quadrante IV:

EXECUTAR

Executar tarefas de

Desempenho

**Tarefas de desempenho/**

**Psicomotoras**

**8**

**Tarefas de Tomada**

**De Decisão**

Decidir sobre **questões**

Sem resposta certa

**4**

**Tarefas de**

**Conflito cognitivo**

**5**

Resolver conflitos

De pontos de vista

**Tarefas de motivos**

**Mistos**

**6**

**Tarefas competitivas** Resolver conflitos de poder

Resolver conflitos

de interesse

Coordenação

Coordenação

**7**

Figura nº 6

Enquadramento dos GSS na dimensão

**TEMPO**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ESPAÇO** | Mesmo Tempo | Tempos Diferentes |
| Mesmo Local/Espaço | ⏵GSS numa sala de Decisão;  ⏵GSS com base na Web  ⏵Apresentações Multimédia  ⏵Quadro electrónico  ⏵Partilha de documentos | ⏵GSS em sala de decisão  ⏵GSS com base na WEB  ⏵ Partilha de documentos  ⏵ e-mail, V-mail |
| Diferentes Locais/Espaços | ⏵ GSS com base na WEB  ⏵Apresentação multimédia  ⏵Partilha de documentos  ⏵ Vídeo conferencia  ⏵Áudio conferência  ⏵ Conferência por computador  ⏵e-mail, V-mail | ⏵ GSS com base na WEB  ⏵e-mail, V-mail  ⏵Écran electrónico  ⏵Gestão de Workflow  ⏵Partilha de documentos  ⏵Conferência por computador |

(Adaptado a partir de: Grudin, 1994; Turban & Aronson, 2001)



Quadro nº 2

Os grupos enquanto sistemas complexos

A ideia de pensar e estudar os grupos como sistemas complexos encontra-se dispersa numa vasta literatura (Argote & McGrath, 1993; Arrow, 1997; Arrow & McGrath, 1995; Arrow, McGrath, & Berdhal, 2000; McGrath & Berdhal, 1998; McGrath, Berdhal, & Arrow, 1995; McGrath & O’Connor, 1996, McGrath, & Tschan, 2004; Von Cranach, 1996). A teoria dos grupos como sistemas complexos resulta da incorporação de várias contribuições com raízes noutros campos científicos (teoria geral dos sistemas, teoria dos sistemas dinâmicos, teoria da complexidade e do caos, teoria dos sistemas adaptativos complexos) (Arrow et al, 2000). A sua inspiração original radica nas ideias de K. Lewin (1948), nos trabalhos de Hawthorne (Mayo, 1933), nos desenvolvimentos matemáticos da teoria dos sistemas dinâmicos aplicados à psicologia (Barton, 1994), e no reconhecimento da não linearidade das interacções humanas e no seu carácter dinâmico e adaptativo (Eidelson, 1997). Na mesma linha de considerações, McGrath (1977), demonstrou a necessidade de considerar os grupos como exemplos de sistemas adaptativos, e compreender as transformações que neles ocorrem nos processos de troca interna e externa. A noção de complexidade do comportamento dos pequenos grupos e da interrelação entre as múltiplas variáveis influentes nos seus processos foi igualmente assinalada por Forsyth (2000).

O foco da teoria são os pequenos grupos como sistemas complexos de pessoas, objectivos, tecnologia e constrangimentos internos e externos, que evoluem e mudam no tempo. Os grupos são sistemas intactos, com fronteiras permeáveis, que permitem trocas contínuas com o meio, por isso nunca estão isolados ou fechados.

Arrow et al., (2000) considera que são três as componentes dos grupos:

a) Pessoas, quem se torna membro? Os membros podem ser recrutados, associar-se por mero acaso ou impostos por entidades externas para realizar actividades;

b) Intenção/Propósito, qual é o projecto de grupo? Os grupos emergentes definem os seus próprios propósitos. Os grupos formalmente constituídos vêm os seus objectivos igualmente definidos externamente ou em certas circunstâncias é lhes confiada alguma liberdade na sua definição;

c) Tecnologia, a qual fornece os meios para os grupos realizarem os seus projectos. A tecnologia inclui recursos e ferramentas. As ferramentas incluem ferramentas intangíveis como a partilha de conceitos, as convenções linguísticas, assim como ferramentas tangíveis como computadores e outros equipamentos.

Esta noção sobre a natureza do grupo, segundo Arrow et al., (2000 pp.39), tem as seguintes implicações:

1- A estrutura e comportamento dos grupos incluem regularidades e elementos aleatórios;

2- O comportamento de grupo envolve pelo menos três níveis de interacção: Os membros, o grupo como entidade em si, e o contexto em que o grupo se enquadra;

3- A estrutura e o comportamento do grupo muda ao longo do tempo, produzindo padrões de desenvolvimento;

4- À medida que o grupo muda tende, a tornar-se mais complexo, o que significa a proliferação em número e variedade de regularidades na estrutura e comportamento. A mudança é fruto da experiência, aprendizagem e história e das respostas adaptativas face aos acontecimentos e desafios externos e internos.

A mudança é fruto da experiencia, aprendizagem e história, bem como das respostas adaptativas face a acontecimentos e desafios internos e externos.

Quadro nº 3

Tipo de consequências da actividade de grupo

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Níveis de | análise |
| Consequências | Individual | Grupo |
| Desempenho | Produção individual  Velocidade de produção  Capacidade de influência | Qualidade de decisão  Nº de soluções  Soluções correctas  Produtividade do grupo  Tempo de execução |
| Afectivas | Satisfação  Respeito por normas e estatuto  Humor, afecto  Motivação | Coesão  Clima afectivo, satisfação colectiva |
| Cognitivas | Competências interpessoais  Conhecimento  Auto-eficácia | Aprendizagem de grupo  Memória transitiva  Modelos mentais partilhados  Auto-eficácia colectiva |
| Comportamentais | Conformismo  Normalização | Unanimidade  Rituais colectivos |

Quadro nº 4

Sistema de categorias de Bales (1950, 1953)

|  |  |
| --- | --- |
| **Áreas** | **Categorias** |
| **Expressivas-Integrativas** | 1 – Mostra solidariedade |
| **Reacções positivas** | 2 – Reduz tensões |
|  | 3 - Concorda |
| **Instrumentais-Adaptativas** | 4 – Dá sugestão |
| **Activas** | 5 – Dá Opinião |
|  | 6 – Dá orientação |
| **Instrumentais- Adpativas** | 7 – Pede orientação |
| **Passivas** | 8 – Pede opinião |
|  | 9 – Pede Sugestão |
| **Expressivas-Integrativas** | 10 - Discorda |
| **Reacções negativas** | 11 – Aumenta tensão |
|  | 12 – Mostra antagonismo |

Quadro nº 5

Pensamento grupal

*O síndrome do pensamento grupal foi introduzido por Janis (1972,1982) como hipótese explicativa de processos de tomada de decisão que estariam associados a desastres históricos como por exemplo a invasão da Baia dos Porcos em Cuba, em 1961, durante a presidência de John Kennedy. Todavia a decisão foi tomada por personalidades eminentes e não apenas políticos e militares como era o caso de McGeorge Bundy presidente dum departamento da Universidade de Harvard.*

*De acordo com Janis o pensamento grupal tem maior probabilidade de emergir em situações caracterizadas pela homogeneidade dos seus membros, liderança autoritária, isolamento do grupo e elevada coesão. Quando os membros são semelhantes, sobretudo em termos ideológicos e culturais, quando actuam em grupos fechados e sem oposição, e o líder manifesta uma clara preferência pela opção a tomar, e quando ainda, para além disso, há urgência na decisão, o grupo sente-se pressionado a chegar rapidamente a um consenso. Em consequência os membros do grupo têm relutância em levantar objecções, mesmo que as tenham, bem com a examinar os aspectos negativos da posição preferida, ignorando possíveis alternativas e não desenvolvendo planos de contingência.*

*Janis (1972, 1982) fornece vários exemplos históricos do pensamento grupal, mais um quadro conceptual do que uma teoria, o qual adquiriu bastante popularidade sendo invocado para explicar situações que correram mal sendo o exemplo mais recente a invasão do Iraque pela Administração Bush. Dada a sua complexidade não é fácil validar empiricamente o modelo. Em 1998 a revista Organizational Behavior and Human Decision*

*Processes dedicou-lhe um número especial reunindo a contribuição de vários psicólogos sociais, com resultados pouco conclusivos. Se é certo que o conjunto de factores elencados por Janis pode conduzir a decisões desastrosas, também é possível contrapor que, mesmo sem elevada coesão, liderança autoritária, ou pressão da urgência, os grupos nem por isso evitam um deficiente tratamento da informação disponível. Por outro lado a coesão, pelo menos em determinadas circunstâncias, contribui para um elevado desempenho do grupo (Mullen e Cooper., 1994). A principal contribuição da teoria reside provavelmente no seu valor heurístico quer pela investigação que estimula, pondo em causa os efeitos perversos que podem resultar de fontes tidas como positivas tais como a coesão, os modelos mentais partilhados e a eficácia colectiva (Whyte 1998)*

Quadro nº 6

**Advogado do diabo**

*Uma das medidas preconizadas por Janis (1982) para combater o “pensamento grupal” (groupthink) consistia em designar um “advogado do diabo” cujo papel implica apresentar objecções às decisões tomadas com vista a estimular o pensamento divergente e a garantir a análise exaustiva das alternativas. A expressão deriva duma prática da Igreja Católica que remonta ao princípio do século XVI. Quando era proposta uma canonização designava-se um membro da Igreja para argumentar do ponto de vista do diabo, apresentando razões desfavoráveis para o candidato. A expressão manteve-se até aos nossos dias. De acordo com Janis se o caso da Baia dos Porcos ilustra o síndrome do pensamento grupal já o mesmo não se verificou nove meses depois com a decisão da Administração Kennedy bloquear a instalação dos mísseis soviéticos em Cuba. Nesse processo foram tomadas várias medidas para garantir a qualidade da decisão, uma das quais consistiu em nomear Ted Kennedy, secretário da Justiça e irmão do Presidente, para desempenhar o papel de advogado do diabo.*

*Haverá todavia que definir, como alertam Nemeth e colaboradores, para a situação em que o advogado do diabo corresponde a uma voz dissidente* genuína*, duma outra em que o grupo ou outra entidade de que ele dependa, nomeia alguém para desempenhar tal papel. Nesta ultima situação a credibilidade dos argumentos baixa drasticamente podendo contradizer os efeitos pretendidos (Nemeth****,*** *Connell, Rogers, & Brown, 2001; Nemeth, Brown, & Rogers. 2001). Sendo os argumentos utilizados nos planos experimentais exactamente os mesmos (numa condição o comparsa do experimentador, constitui a voz dissidente, na outra o comparsa é designado para desempenhar o papel) por que razão o impacto das suas intervenções difere? Segundo Nemeth e colaboradores tal deve-se desde logo à técnica da simulação de papel (role playing). Não é claro que os argumentos derivem das convicções ou das experiências de papel. Em seguida não é de facto possível, acrescentam, argumentar contra alguém que desempenha um papel. O advogado do diabo obedece a um guião, não sendo possível mudar o seu ponto de vista. (Nemeth & Nemeth-Brown 2003, p.78)*

Quadro nº 7

Classificação das tarefas (Steiner, 1972)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Tipo de tarefa | Produtividade | Exemplos |
| Aditiva | O desempenho potencial do grupo resulta do somatório ou da média do desempenho individual dos membros | Selar envelopes, puxar a corda, fazer estimativas, colher fruta. |
| Disjuntiva | O desempenho potencial de grupo resulta do desempenho do melhor elemento do grupo | Resolução de problemas, Tomada de decisão  Escolha de alternativas  (efeito tipo eureka, insight) |
| Conjuntiva | O desempenho potencial do grupo é avaliado a partir do pior desempenho dos membros do grupo | Escalar uma montanha. Corridas em linha. |
| Compensatórias | O desempenho potencial resulta da média do desempenho dos membros | Estimativas de peso. Estimativas de quantidades, de temperatura, etc. |
| Discricionária | O desempenho potencial é dado por qualquer combinação do desempenho dos membros ou das decisões do grupo | Compor música. Design de novos produtos |