

Explorando a polarização nos grupos organizacionais

RICHARD BRIAN POLEY (*)

INTRODUÇÃO

Em termos simples o conflito básico nas organizações é o que tem lugar entre os aspectos relacionados com as tarefas e os relacionados com as pessoas.

Vários modelos têm sido sugeridos para abordar esta polarização básica. Alguns como o de Fiedler (1967) sugerem uma única dimensão bi-polar indo das tarefas às relações humanas. Nestes modelos, um indivíduo pode centrar-se quer nas pessoas quer na tarefa, mas não em ambas. Outros modelos tais como o da grade de Blacke e Mouton (1964) e o da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1982) propõem duas dimensões por forma a permitir que um indivíduo tenha simultaneamente em conta ambos os aspectos. Outros ainda, como a teoria cognitivo-motivacional (path-goal) de House e Mitchell (1974) acrescentam categorias intermédias a estes dois estilos básicos de liderança. Para um domínio como o do comportamento organizacional, tal convergência é notável. Contudo, por outro lado constitui um obstáculo ao seu desenvolvimento enquanto área de estudo.

Bales (1985) sugeriu que a partir de várias investigações cobrindo uma vasta gama de

tópicos, emergem três dimensões básicas da actividade humana. Na área do comportamento interpessoal, estas dimensões estão descritas no SYMLOG de Bales e Cohen (1979) e na obra de Wish et al (1975).

Dimensões mais ou menos semelhantes foram propostas por Wundt (1986) para o estudo dos sentimentos, Mehrabian (1980) para a análise das emoções, Osgood et al (1975) para a medição do significado, Eysenck para o estudo da ideologia política e atitudes sociais e McClelland (1961, 1975; McClelland et al, 1953) para a medição das motivações.

As dimensões da ideologia política propostas por Eysenck fornecem um paralelo interessante com o caso do comportamento organizacional. As duas dimensões radical versus conservador e duro versus brando foram criticadas por estarem muito dependentes da polarização política existente num determinado local e num determinado tempo (Kerlinger, 1967; Polley 1983). Especificamente a descrição do traço de dureza associa a força à negatividade enquanto que a brandura associa a fraqueza à positividade. Isto impossibilita a descrição de ideologias políticas visando a ajuda a partir de uma posição de força ou visando prejudicar a partir duma posição de fraqueza. Se descrevermos a dimensão caracterizada pela teoria da gestão nos termos das dimensões da ideologia política de Eysenck

(*) University of Arizona.

torna-se claro que a vida nas organizações é apresentada como uma luta entre conservadores duros e radicais brandos.

O principal objectivo deste artigo é explorar as polarizações inerentes às teorias populares de gestão acima citadas e, utilizando um novo modelo designado por dinâmica do campo grupal (GFD) examinar outros aspectos dessas polarizações não adequadamente cobertas pelas teorias correntes. O novo modelo deverá permitir-nos sugerir novas formas de controlar as polarizações e os conflitos.

A dinâmica do campo grupal desenvolveu-se a partir do SYMLOG de Bales em continuação com a teoria de campo de Lewin (1951). Para o efeito recorre a um questionário com 26 quesitos, representando todas as combinações possíveis das três dimensões (U, UP, UPF, UF, UNF... DB, DPB, D).

Para localizar um indivíduo no espaço, procede-se a um conjunto de notações em que cada pessoa é classificada numa escala de três pontos em cada um desses 26 quesitos.

Nove desses quesitos definem cada uma das seis direcções (U, D, P, N, F e B). Para cada par polar, o total mais baixo é subtraído do maior e o resultado registado num diagrama de campo representando as dimensões P-N e F-B no plano a duas dimensões da folha de papel. A terceira dimensão (U-D) é indicada pelo diâmetro do círculo; quanto mais dominante o indivíduo maior o círculo.

Os significados das dimensões GFD, ligeiramente modificados relativamente às dimensões SYMLOG são os seguintes:

UD — Sucesso material versus auto-negação ascética

PN — Centrado no grupo versus auto-centrado

FB — Conformista versus não conformista

Para os leitores familiarizados com os diagramas de campo SYMLOG, haverá que notar que os diagramas de campo GFD são circulares e não quadrados. Esta mudança foi introduzida por virtude de o espaço suscep-

tível de ser abrangido notando uma pessoa nos 26 quesitos quer no SYMLOG quer no GFD é na verdade aproximadamente esférico e não cúbico tal como foi sugerido por Bales e Cohen (1979).

POLARIZAÇÃO E TEORIA DE GESTÃO

A Figura 1 apresenta teorias populares de gestão tal como podem ser registadas no espaço GFD. Tal como se verá a partir da análise de cada uma delas, a polarização principal permanece constante.

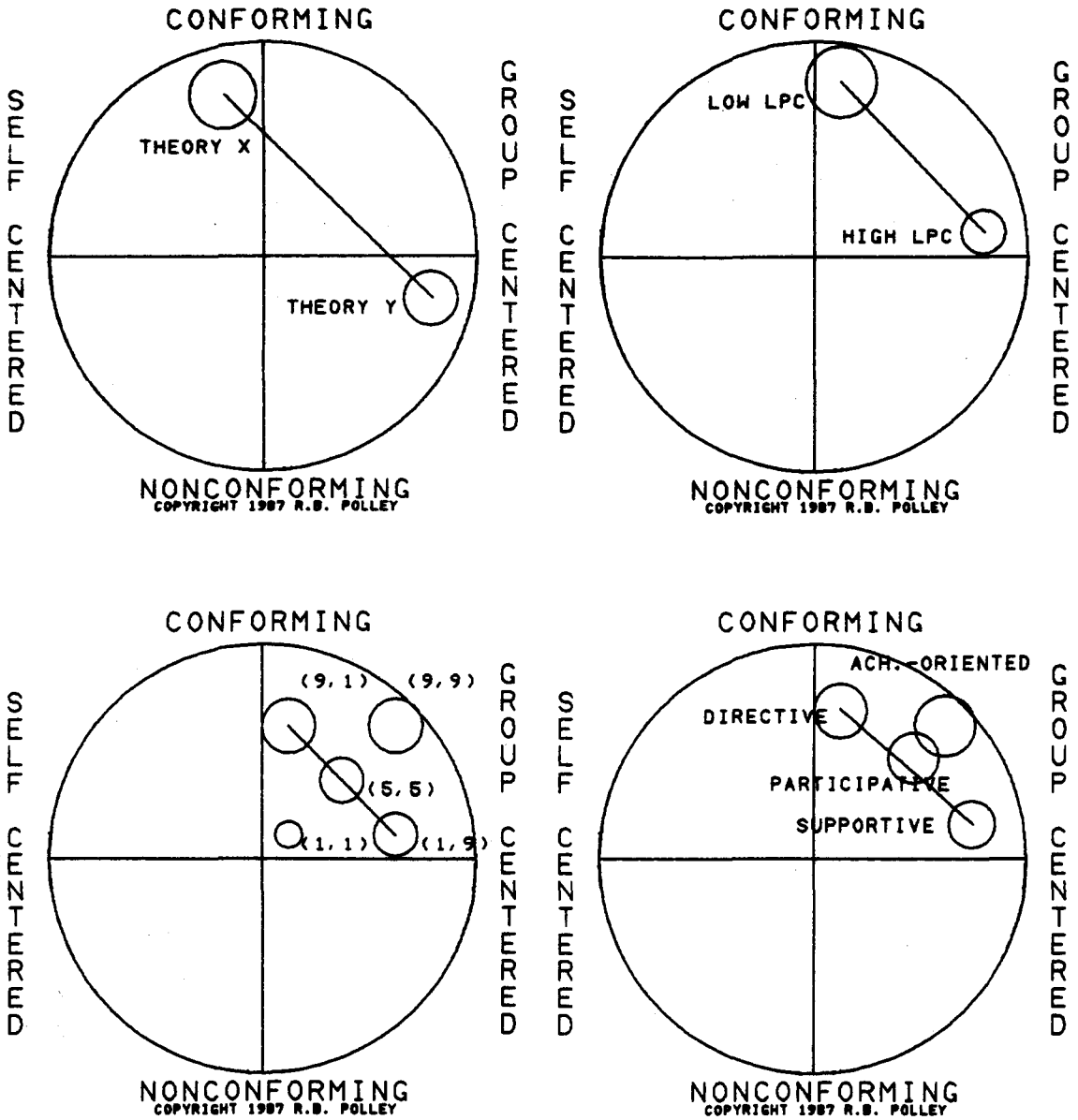
Os termos utilizados por Mc Gregor (1960) para os dois tipos de gestão não são tão controversos como os de Eysenck, mas o efeito é o mesmo. A Teoria de gestão Tipo X corresponde muito de perto ao «Fascismo» de Eysenck, com o seu enfoque na tarefa, nas regras e regulamentos e exclusão da atenção às relações humanas. Simetricamente a Teoria Y corresponde ao «Liberalismo» de Eysenck com o seu enfoque nas relações interpessoais e secundarização da tarefa a realizar. Tal como todos os gestores sabem desde a publicação de «O Aspecto Humano da Empresa» (The Human Side of Enterprise), procurar descrever o estilo de gestão em termos de Teoria X e Teoria Y é tão limitador como tentar descrever o leque das ideologias políticas em termos de fascistas e liberais. Em termos de SYMLOG, os gestores de McGregor são todos autoritários (UNF — Teoria X) ou protectores (UPB — Teoria Y). Mais, como o modelo de McGregor foi estabelecido em oposição aos maus hábitos antigos de gestão autocrática, as suas prescrições apontam uniformemente para o extremo humanista (Teoria Y) do espectro.

As teorias «ideais» (one best way) de gestão foram em geral substituídas por várias teorias contingenciais. O modelo LPC de Fiedler (1967) é o que se acha mais próximo da concepção dicotómica original de McGregor.

Os líderes de LPC baixo são essencialmente gestores Teoria X com algumas das suas ares-

FIGURA 1

TEORIAS DE GESTÃO REPRESENTADAS NO ESPAÇO GFD



- (a) Teoria X versus Teoria Y de McGregor
- (b) LPC elevado e baixo de Fiedler
- (c) Grade de Blake e Mouton
- (d) Teoria cognitivo-motivacional de House e Mitchell

tas mais vivas limadas enquanto que os líderes de LPC elevado são versões mais pragmáticas do gestor Teoria Y. Em termos de GFD, esta mudança nos arquétipos apenas altera os extremos no espaço do quadrante PF, mas o equilíbrio entre aspectos relacionados com as tarefas e os aspectos relacionados com as pessoas muda radicalmente do LPC elevado para LPC baixo.

Fiedler argumenta que o nível LPC é um traço pessoal duradouro e que os líderes com LPC elevado desempenham melhor em certas condições enquanto que os LPC baixos desempenham melhor noutras situações.

A grade de Blake e Mouton (1964) aumenta a nossa flexibilidade permitindo-nos sair da dimensão única e considerar um indivíduo como sendo simultaneamente elevado ou baixo nos aspectos de tarefa e das pessoas. Defendem a existência de duas dimensões independentes, uma relacionada com a tarefa e outra com as relações humanas. A chave do seu modelo prescritivo reside na afirmação de que o grau de atenção a um aspecto não limita a atenção dada ao outro aspecto. Dessa forma descreveu cinco diferentes tipos de gestores (embora na verdade um gestor possa situar-se em qualquer ponto da grade 9 por 9).

O gestor (9,1) corresponde ao baixo LPC de Fiedler, preocupando-se principalmente com a tarefa. Simetricamente, o gestor (1,9) é mais orientado para as relações humanas, correspondendo ao líder com LPC elevado. Entre estes dois extremos encontramos o gestor que equilibra os dois aspectos com pequenas mudanças em cada um deles (5,5). Este gestor é melhor que o tipo (1,1) que é deficiente em ambos os domínios e é por vezes referido como alheado das suas obrigações. Finalmente, Blake e Mouton reconduzem-nos à escala do «one best way», propondo que o gestor ideal maximiza ambos os aspectos da tarefa e das relações humanas (9,9).

Embora Blake e Mouton tenham argumentado que o seu modelo demonstra que há de facto uma melhor forma de gerir (one best way), uma interpretação mais generosa das

suas prescrições sugere que o gestor ideal que eles propõem põe em prática uma teoria de contingência variável de momento a momento. Como o (9,9) é capaz de níveis elevados tanto no aspecto da tarefa como no das pessoas, ele pode na prática alterar o equilíbrio entre as duas perspectivas consoante necessário.

O modelo de House e Mitchell (1974) aumenta também a nossa flexibilidade mas com o sacrifício da clareza. As categorias ocupam agora um espaço mais complexo mas as dimensões desse espaço e portanto as relações entre as categorias não se acha definida. Na Fig. 1 tenta-se representar os quatro estilos de liderança. A dimensão principal continua a ser claramente a da tarefa (decisão) versus pessoas (apoio).

Toda a evidência empírica invocada em apoio da teoria se apoia apenas em medidas destes dois factores. As localizações intermédias (participação e orientação para o sucesso representam tentativas de equilibrar os dois aspectos a níveis moderados e elevados, respectivamente. Essencialmente, House e Mitchell transpõem o modelo de Blake e Mouton para o domínio da teoria da contingência argumentando que o estilo apropriado é determinado pelas necessidades dos subordinados. O líder bem sucedido compreende as necessidades dos trabalhadores e indica-lhes o meio (path) através do qual eles podem atingir os seus objectivos (goals). A limitação de considerar uma dimensão indo dos aspectos das relações humanas aos aspectos das tarefas continua bem viva neste domínio de investigação a despeito da existência de relações bem conhecidas. Embora três das teorias acima discutidas surgiram de facto de uma segunda dimensão, o seu alcance tem sido restricto e na verdade os autores continuam a falar de dois aspectos como se se tratasse de dois polos dum contínuo. Tanto Maslow (1971) e Ouchi (1981) consideraram que a Teoria X — Teoria Y de McGregor (1960) constituía uma limitação. Paradoxalmente, embora os fenómenos que eles descreveram

difiram consideravelmente ambos decidiram designar as suas recomendações com «Teoria Z». Mas embora ambos argumentem que dessa forma se transcende a dicotomia Teoria X-Teoria Y, o certo é que a própria designação escolhida implica uma extensão do contínuo (X-Y-Z). Embora a dinâmica do Campo Grupal que iremos apresentar permita estabelecer comparação entre estas diferentes tipologias, será sobretudo a partir do recurso explícito a qualquer dos modelos multidimensionais anteriormente expostos que nos permitirá mostrar em que medida uma prescrição transcende uma única dimensão.

MODELOS DE POLARIZAÇÃO

A psicologia social tem decidido ignorar em grande medida o fenómeno da polarização. Embora a literatura sobre o desvio para o risco (risky shift) (Stoner 1961, 1968; Siegel e Zajonc 1967; Zajonc et al 1968) se ocupe de um fenómeno referido como polarização, isto realmente refere-se à intensificação duma posição uniformemente aceite (Polley 1985). Gamson abordou o problema da polarização em termos de formação de coligação, mas ignorou todas as dimensões excepto a do poder. A fórmula para determinar a coligação mínima vencedora pressupõe a formação de alianças apenas com base no poder e em considerar os valores, as atitudes ou filosofias.

A ciência política tem-se ocupado da questão da formação de coligações duma forma de certo modo mais sofisticada. Groffman (1982) e Ordershook e Winer (1980) combinaram o conceito da coligação mínima dominante de Gamson com a agregação (clustering) baseada em medidas de semelhança.

Predizem assim coligações com base na semelhança de ideologias e objectivos, com a restrição de que uma coligação só tem significado no domínio político se obtiver valor suficiente para controlar a legislação.

Breiger e os seus colegas da sociologia

(Breiger et al 1985) adoptaram uma via diferente. Ignoram tanto o poder como as características individuais e apoiam-se apenas nos dados relacionais para obterem informação sobre as coligações. As coligações são preditas na base das estruturas mais simples resultantes de um padrão complexo de escolhas interpessoais.

A DINÂMICA DO CAMPO GRUPAL E A ANÁLISE DA POLARIZAÇÃO

A dinâmica do Campo Grupal (GFD) representa uma tentativa de extensão da teoria do SYMLOG de Bales e Cohen (1979) relativa às interacções em pequenos grupos integrando-a na Teoria de Campo de Lewin (Lewin 1951). Na prática o método pode ser usado de várias formas. Idealmente, cada membro do grupo descreve-se a si próprio e aos outros membros do grupo. Isto pode ser feito directamente no terminal de um computador a fim de poupar tempo que doutro modo teria de ser gasto pelo investigador ou consultor para introduzir os dados. Para um grupo de seis a oito gestores, levará a cada pessoa cerca de 30 minutos a completar um conjunto de descrições. Imediatamente após o preenchimento cada sujeito pode ver os resultados do apuramento em forma resumida tanto no ecran do terminal como sob forma impressa.

Os resultados resumindo os dados agrupados de todos os membros do grupo podem ser obtidos entre 30 e 60 minutos.

A natureza exacta do feed-back fornecida aos membros do grupo depende dos objectivos da investigação e do acordo prévio estabelecido entre o investigador e os membros do grupo. No mínimo o indivíduo recebe a informação relativa aos seus próprios dados o que lhe permite ficar com uma ideia clara da forma como percebe os membros do grupo. Sessões de feed-back individual com o consultor ou sessões de grupo (team building) são utilizadas com frequência a fim de

classificar o feedback fornecido por escrito e também para estabelecer estratégias de mudança. Se os membros do grupo não estiverem na disposição de preencher os formulários recorre-se a um conjunto de classificações feitas por um observador externo ou pelo consultor embora a validade destas classificações dependa da experiência e objectividade do observador. Na prática, raramente encontramos membros de grupo que se recusassem a preencher os formulários desde que recebam garantias suficientes de confidencialidade. Até à data, mais de 50 grupos em organizações preencheram formulários e receberam feed-back.

Quando examinamos as várias polarizações representadas na Fig. 1, devemos ter em conta que nenhuma das teorias admite a possibilidade de representantes das posições conflitantes das polarizações estarem presentes ao mesmo tempo na mesma organização. McGregor apresenta duas filosofias de gestão e advoga que o gestor avalia a força de trabalho e escolhe o estilo em conformidade, embora ele favoreça claramente a filosofia da Teoria Y. Da mesma forma, Fiedler sugere que o líder avalia as três dimensões da situação a fim de determinar o estilo apropriado de liderança. Ao contrário de McGregor, sugere este autor que seja o meio envolvente a ser manipulado a fim de o ajustar ao estilo do líder. Blake e Mouton apresentam cinco diferentes estilos de gestão. As suas prescrições não são, contudo, contingentes da situação. Tal como McGregor, favorecem uma solução específica, neste caso cooperativa e integrativa. Finalmente, House e Mitchell combinam a solução integrativa com a solução contingente; a escolha do compromisso entre os papéis dirigentes depende das necessidades dos subordinados. O que falta em todas estas prescrições é um processo de colocar os diferentes membros dum grupo, sejam eles líderes ou seguidores, num campo consistente. A teoria da gestão não nos dá sugestões aos procedimentos a adoptar quando um líder da Teoria X faz face a um líder da Teo-

ria Y, quando num líder LPC elevado faz face a um líder LPC baixo, quando um líder (9,1) faz face a um líder (1,9) ou quando um líder de estruturação faz face a um líder atencioso.

O modelo GFD para a análise da polarização de coligações tem a vantagem de propor um modelo baseado mais nas características do que nas relações num espaço consistente que pode ser generalizado a diferentes situações.

Com base em recentes resultados obtidos na investigação laboratorial em pequenos grupos, o modelo permite-nos prever o conflito e a formação de coligações. Recorrendo a um algoritmo recentemente elaborado (Polley 1985) para a identificação de sub-grupos, estas predições podem ser feitas de forma objectiva. Além disso o algoritmo fornece descrições tanto qualitativas como quantitativas das polarizações. Isto permite fazer comparações entre grupos e ao longo do tempo.

O GRUPO DOS GESTORES DE TOPO

A Fig.2 apresenta um estereotipo do grupo de gestores de topo. As localizações foram determinadas pedindo a executivos e consultores que descrevessem o perfil ideal para cada uma das seguintes funções:

- CEO — Presidente do Conselho de Administração
- CFO — Director Financeiro
- MFG — Director de Produção
- ENG — Director de Manutenção
- R&D — Director de Investigação e Desenvolvimento
- HRD — Director do Pessoal

Estes resultados, tal como são aqui apresentados, não pretendem constituir uma amostra científica, mas apenas ilustrar uma visão estereotipada do grupo de gestores de topo.

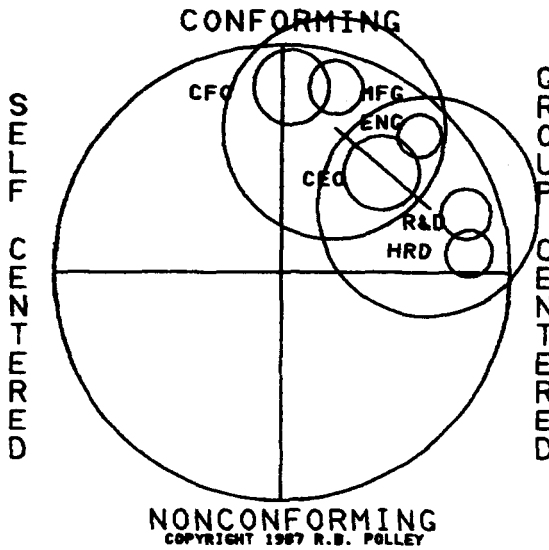
Como as intruções pedem aos respondentes para considerar a pessoa ideal para a res-

pectiva função, podemos presumir que esta é uma representação do que as pessoas nas organizações têm tendência para pensar como deva ser o grupo dos gestores de topo.

FIGURA 2

RESULTADO DO PROGRAMA DE POLARIZAÇÃO PARA O GRUPO CHAVE «IDEAL» DE GESTÃO

DINÂMICA DO CAMPO GRUPAL — POLARIZAÇÃO —
1986 R. B. POLLEY



Descrição duma polarização entre
Subgrupo 2 CFO MFG CEO ENG e
Subgrupo 1 CEO ENG R&D HRD

Esta polarização vai duma orientação autoritária e rígida a uma orientação relativamente centrada no grupo e criativa. Na sua forma moderada, esta polarização é comum à maior parte dos grupos de trabalho e é provavelmente bastante saudável.

É caracterizada por um conflito moderado entre os que dão mais atenção às regras e os que dão mais atenção às necessidades das pessoas e à adaptação à mudança. Na sua forma extrema, contudo, é bastante destrutivo na medida em que uma facção aumenta a sua preocupação em preservar a ordem estabelecida e em fazer cumprir as regras enquanto que a outra se preocupa cada vez mais em proteger os não conformistas garantindo-lhes um refúgio seguro. É uma polarização particularmente difícil por envolver desacordo tanto no que se refere à conformidade versus não-conformidade como no que se refere à concentração no grupo versus concentração no próprio (self). A localização para um potencial mediador situa-se na direcção do idealismo responsável e da colaboração em equipa. Os membros rebeldes e alienados serão provavelmente transformados em bodes expiatórios, na medida em que se opõem por um lado à conformidade e, por outro lado, ignoram as necessidades dos outros membros do grupo.

A polarização acima descrita é bastante severa e a continuar poderá causar problemas sérios no grupo.

Na Fig.2, podemos verificar uma reduzida polarização em que o Director do Pessoal (HRD) está ligeiramente polarizado em relação ao Director Financeiro (CFO). Isto é uma confirmação da polarização standard discutida: pessoas versus tarefa é representada

Descrição do subgrupo 1 (classificados: RBP)
Membros: CEO ENG R&D HRD

Os principais valores expressos neste grupo são: POPULARIDADE E SUCESSO SOCIAL, SER AMADO E ADMIRADO, AMIZADE, PRAZER MÚTUO, RECREAÇÃO, CONFIANÇA NA BONDADDE DOS OUTROS, TRABALHO DE EQUIPA PARA OBJECTIVOS COMUNS, UNIDADE ORGANIZACIONAL, IDEALISMO RESPONSÁVEL, TRABALHO COLABORATIVO, DEDICAÇÃO, FIDELIDADE E LEALDADE.

Este grupo está provavelmente muito unificado na sua orientação para o trabalho de equipa e para o bem comum. Os membros estão preocupados tanto com as tarefas do grupo como com as necessidades dos membros individuais. A maioria das pessoas considera a localização deste grupo ideal para fomentar um trabalho activo de equipa. Os membros mais dominantes podem estar em competição moderadas quanto a popularidade e liderança democrática. Os membros mais dominantes deste grupo são: CEO R&D HRD.

Este grupo está próximo do polo concentração no grupo e daí que seja muito improvável que haja conflito aberto entre os membros dominantes acima indicados. Todavia pode haver uma competição subtil pela liderança no grupo e tal rivalidade transparecer para outros membros do grupo.

DINÂMICA DO CAMPO GRUPAL — POLARIZAÇÃO —
1986 R. B. POLLEY

Textos em *maiúsculas*: copyright 1984 R. F. POLLEY
Descrição do subgrupo 2 (classificados: RBP)
Membros: CEO MFG CEO ENG
Os principais valores expressos neste grupo são:

EFICIÊNCIA, GESTÃO EFICAZ, CONSERVADOR, ESTABELECIDO, FORMAS «CORRECTAS» DE FAZER AS COISAS, OBEDIÊNCIA, RESPEITO PELA AUTORIDADE, TRABALHO DE EQUIPA PARA OBJECTIVOS COMUNS, UNIDADE ORGANIZACIONAL, IDEALISMO RESPONSÁVEL, TRABALHO COLABORATIVO, DEDICAÇÃO, FIDELIDADE E LEALDADE.

Este grupo está provavelmente razoavelmente unificado na sua aceitação da autoridade estabelecida. Embora os membros mostrem alguma preocupação com as necessidades dos outros, a sua lealdade primária vai para os objectivos do grupo como um todo. Os membros mais dominantes lutam provavelmente pelo papel de líder democrático ou gestão imparcial forte.

Os membros mais dominantes deste grupo são: CFO MFG GEO.

Este grupo está situado do lado da concentração no grupo e daí que não haja provavelmente conflito aberto entre os membros dominantes acima indicados. Todavia pode haver alguma competição pela liderança no grupo e esta rivalidade transparecer para os outros membros do grupo.

pelo Director Financeiro. O lado das pessoas é representado pelo responsável que se ocupa mais directamente dos empregados, O Director do Pessoal.

O Presidente do Conselho de Administração e o Director da Manutenção pertencem simultaneamente aos dois sub-grupos enquanto que o director da Produção e o Director de I & D alinham respectivamente com o Director Financeiro e com o Director do Pessoal.

A severidade da polarização é calculada tendo em conta três componentes. Primeiro, a polarização é considerada mais severa se incluir mais membros. Se alguns dos membros estiverem fora de qualquer dos sub-grupos, a severidade do conflito é atenuada. A validade desta componente foi confirmada pela análise de Bales e Cohen (1979) sobre os papéis de mediador e de bode-expiatório. As polarizações são em geral percebidas como menos severas se houver membros do grupo situados fora da polarização. Em segundo lugar os centros dos sub-grupos são determinados por uma média ponderada das localizações dos membros. Quanto mais distantes os dois centros mais severa a polarização. Esta componente tem a sua origem tanto na Teoria Lewiniana de Campo como na ciência política (Ordeshook e Winer, 1980; Groffman 1982). Ambos os modelos sugerem que um aumento de distância no espaço conceptual multi-dimensional conduz a uma maior probabilidade de conflito. Finalmente, uma polarização é considerada mais severa se os membros dos sub-grupos estiverem mais agregados (*tightly clustered*).

Pela mesma lógica acima discutida, esta maior densidade de agregação pode ser interpretada como coesão. Quando tomamos em consideração estes três componentes, o grupo «ideal» da gestão têm um índice de polarização de aproximadamente 20. O padrão, índice de 100, é uma polarização que envolve todos os membros em que a distância entre os membros dos sub-grupos é igual à largura de um quadrante do espaço, e em que a densidade

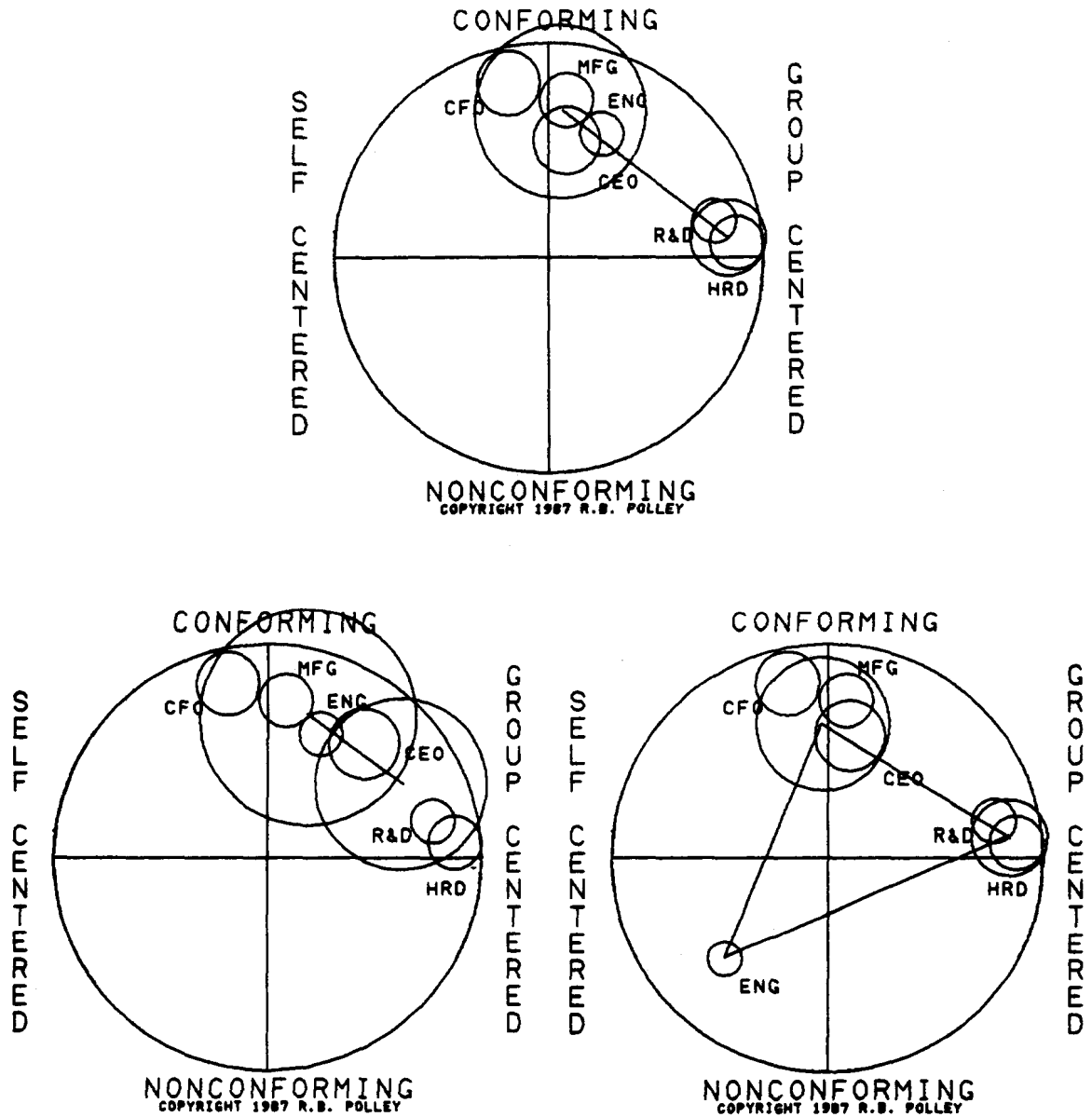
de agregação é tal que cada sub-grupo ocupa um área igual a um quadrante do espaço. Neste caso todos os membros estão envolvidos, mas a distância entre os centros dos sub-grupos é pequena e a agregação não é particularmente densa. Como por regra consideramos a resolução de polarizações e conflitos como parte das responsabilidades de gestão, vale a pena observar que este resultado pode pôr em causa a ideia de que o grupo de gestores está totalmente unificado. Isto daria apoio às observações de Janis (1972) sobre o «síndrome de grupo» (*Groupthink*) e sobre os efeitos nocivos duma hipercoesão dos grupos envolvidos na avaliação crítica de alternativas difíceis.

Em última análise, a validade do modelo depende da verificação que as polarizações identificadas são experimentadas como tal pelos membros envolvidos e que as polarizações com índices mais severos são vistas pelos membros do grupo como mais severas do que aquelas com índices mais baixos. Um teste empírico recente do modelo de polarização (Polley 1986a) sugere que ambas as condições se verificam. O algoritmo identificou de forma correcta uma polarização experimentada como tal por 70-80% dos casos e quando mais de que uma polarização foi identificada, a que tinha índice mais elevado foi geralmente identificada como estando associada ao conflito central do grupo. Actualmente estão em curso investigações a fim de verificar a realidade experimental de cada componente do modelo.

O diagrama de campo, com as indicações relativas à polarização, constituem uma boa descrição gráfica do grau de polarização do grupo. Ao trabalharmos com grupos em organizações concluímos que é mais útil apresentar uma versão narrativa dos resultados. parte restante da Fig. 2 é o resultado da versão da consultoria do programa de análise da polarização desenvolvido pelo autor. Descreve cada sub-grupo e em seguida discute a natureza e severidade da polarização. Recorre a textos pré-redigidos para dezasseis sectores do

FIGURA 4

TRÊS POSSÍVEIS MUDANÇAS EM MEMBROS DE GRUPO CHAVE DE GESTÃO



- (a) Grupo chave de gestão em polarização severa
- (b) Grupo chave de gestão em polarização severa, com CEO como mediador
- (c) Grupo chave de gestão em polarização severa, com ENG como bode expiatório

representa uma polarização F-B ocorrendo na metade negativa do espaço.

As Fig.4 a 4C representam alterações hipotéticas nas posições dos membros do grupo. A Fig. 4a mostra um aumento de polarização resultante dum Director Financeiro influenciar o Presidente e o Director de Manutenção no sentido de adoptarem a sua política de austeridade. Como resposta o Director do Pessoal e o Director de I&D aproximam-se ligeiramente do lado das pessoas. O resultado corresponderia no nosso grupo ideal ao problema concreto que tantas vezes se observa e se traduz no conflito entre as necessidades das pessoas e as exigências do negócio. O índice de polarização para esta figura é aproximadamente 90 indicando um conflito severo. Todos os membros estão envolvidos e a distância entre os centros dos sub-grupos é elevada.

A Figura 4b a mostra o que aconteceria se o Presidente não tivesse alterado a sua posição em vez de se deixar influenciar pelo Director Financeiro.

Nesta Figura, as localizações mostram-se como em 4a com excepção da do Presidente (CEO) que recusa deslocar-se. O efeito é que o Presidente desempenha um papel de mediador, não sendo membro nem do sub-grupo do Director Financeiro nem o Director de Pessoal, mas mantendo laços fortes tanto com o D. de Produção como da Manutenção que se deslocariam ambos para o D. Financeiro.

O índice de polarização resultante aumentou para 75 em vez dos 90 correspondentes ao cenário anterior. e considerarmos o D. Financeiro (CFO) como estando fora da polarização real e olharmos para o conflito como tendo lugar entre (CEO, MFG, ENG) e (R&D, HRD) o índice baixaria para cerca de 35.

A Figura 4c apresenta um padrão alternativo que também reduz a magnitude da polarização. Neste caso o D. Manutenção (ENG) desencoraja e alheia-se totalmente do grupo.

Em caso mais deste tipo, alguém que seja classificado no quadrante DNB raramente se aguenta muito tempo uma organização

(Jesuino 1985). Enquanto o ENG fôr um membro do grupo e talvez mesmo depois de o abandonar, ele ou ela serve como potencial bode expiatório. A despeito do facto de os dois sub-grupos estarem ainda mais afastados do que antes, o índice de polarização cai porque um indivíduo permanece no grupo mas retira-se do conflito. O índice para este caso é cerca de 75. A predição seria que uma figura subsequente mostraria um decréscimo na distância entre sub-grupos como resultado da passagem do ENG a bode expiatório.

CONCLUSÃO

A finalidade de apresentar situações estereotípicas de conflito e cooperação em grupos chave de gestão era demonstrar o potencial do modelo GFD e do algoritmo e programas recentemente validados para a análise de polarização.

Embora a aplicação do modelo seja grandemente ajudada pelo método formal e pela análise assistida por computador, os princípios gerais podem ser aplicados intuitivamente. Uma vez adquirida prática com o modelo, é possível formar uma imagem mental do diagrama de campo durante a observação das interacções. Se forem igualmente percebidos os sub-grupos é possível imaginar uma figura simplificada da polarização. É uma vez esta imagem formada é relativamente fácil ver onde se situam os pontos pivot, ou seja, os pontos de mediação e de bode expiatório. este processo orienta o prático e o teórico a identificar os meios de gestão do conflito e da polarização.

REFERÊNCIAS

- BALES, R. F. (1985). The new field theory in social psychology. *International Journal of Small Group Research*, 1 (1), 1-18.
- BALES, R. F., & CHOEN, S. P. (1979). *SYMLOG: A system for the multiple level observation of groups*. New York: Free Press.

- BLAKE, R. R., & MOUTON, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- BREIGER, R. L., BOORMAN, S. A., & ARABIE, P. (1975). An algorithm for clustering relational data. *Journal of Mathematical Psychology*, 12 (3), 328-383.
- EYSENCK, H. J. (1954). *The psychology politics*. London: Routledge and Kegan Paul.
- FIEDLER, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- GAMSON, W. A. (1961). A theory of coalition formation. *American Sociological Review*, 32, 373-382.
- GROFFMAN, B. (1982). A dynamic model of proto-coalition formation in ideological n-space. *Behavioral Science*, 27, 77-90.
- HERSEY, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Englewood cliffs, Nj: Prentice-Hall.
- HOUSE, R. J., & Mitchell, T. R. (1974, Fall). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, pp. 81-98.
- JANIS, I. L. (1972). *Groupthink*. Boston: Houghton-Mifflin.
- JESUINO, J. (1985). the assessment of leaders by SYMLOG. *International Journal of Small Group Research*, 1, (1), 87-88.
- KERLINGER, F. N. (1976). Social attitudes and their criterial referents: A structural theory. *Psychological Review*, 74, 110-122.
- LEWIN, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- McCLELLAND, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, Nj: Van Nostrand.
- McCLELLAND, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: John Wiley.
- McCLELLAND, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton.
- McGREGOR, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- MASLOW, A. H. (1970). *The farthest reaches of human nature*. New York: Viking.
- MEHRABIAN, A. (1980). *Basic dimensions for a general psychological theory*. Cambridge, MA: Oelgeschlager, Gunn, and Hain.
- ORDESHOOK, P. C., & WINER, M. (1980). Coalitions and special policy outcomes in parliamentary systems. *American Journal of Political Science*, 24, 730-752.
- OSGOOD, C. E., SUCCI, G. J., & TANNENBAUM, P. H. (1957). *The measurement of mening*. Urbana: University Illinois Press.
- OUCHI, W. (1981). *Theory Z: How American business men can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- POLLEY, R. B. (1983). Dimensions of political reality. *Journal of Applied Social Psychology*, 13 (1), 66-77.
- POLLEY, R. B. (1985). A general theory of polarization and unification. *International Journal of Small Group Research*, 1 (2), 150-162.
- POLLEY, R. B. (1986a). *The new field theory: Understanding groups in organizations*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Chicago.
- POLLEY, R. B. (1986b). Rethinking the third dimension. *International Journal of Small Group Research*, 2 (2), 134-140.
- POLLEY, R. B. (1987). Dimensions of social interaction: A method for improving rating scales. *Social Psychology Quarterly*, 50, 72-82.
- SIEGEL, S., & ZAJONK, R. (1967). Group risk taking in professional decisions. *Sociometry*, 30, 339-349.
- STONER, J. A. F. (1961). *A comparison of individual and group decisions*. Unpublished doctoral dissertation, MIT.
- STONER, J. A. F. (1968). Risky and cautious shifts in group decisions. *Journal of Experimental Psychology*, 4, 442-459.
- WISH, M., D'ANDRADE R. G., & GOODNOW, J. E. II. (1976). Dimensions of interpersonal communication: Correspondence between structures for speech acts and bipolar scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 33, 409-420.
- WUNDT, W. (1896). *Outlines of psychology*. Leipzig: Wilhelm Englemann.
- ZAJONC, R. WOLOSIN, R., WOLOSIN, M., & SHERMAN, S. (1968). Individual and group risk taking in a two-choice situation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 26-46.